

# Le Journal de l'Armée du Canada



8.1 Printemps 2005



**Combattants d'une guerre à trois volets : le leadership de niveau tactique de la US Infantry en Afghanistan**

*Lieutenant-colonel Dave Banks, CD*

**Opérations Apollo et Athena : une nouvelle vision de la doctrine en matière de maintien en puissance**

*Lieutenant-colonel C.C. Thurrott et Capitaine R.A. Bailey*

**Téledétection, systèmes d'information géographique et recherche opérationnelle pour les opérations en zone urbaine**

*M. Fred Cameron*

**La cavalerie contre les panzers : une évaluation de la doctrine du leadership au sein de l'Armée de terre du Canada**

*Major Tod Strickland*

**La défense élastique, 1917-1943**

*M. Vincent J. Curtis*

**Le 85<sup>e</sup> bataillon d'infanterie canadien : premier contact avec l'ennemi à Vimy, du 9 au 14 Avril 1917**

*Lieutenant-colonel Robert S. Williams, CD*



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Un message du nouveau rédacteur en chef</b>	2
<i>Major Andrew B. Godefroy, CD, Ph.D</i>	
<b>Un élément de notre patrimoine — Perspectives historiques</b>	3
<i>Capitaine Steve Nolan</i>	
<b>Bulletin d'information de la Direction de la doctrine de l'Armée de terre : Terminologie — s'assurer de ou s'assurer de?</b>	6
<i>Lieutenant-colonel S.D. McCluskey</i>	
<b>Bulletin d'information de la Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres) : Crisis in Zefra</b>	8
<i>M. Regan Reshke</i>	
<b>Combattants d'une guerre à trois volets : le leadership de niveau tactique de la US infantry en Afghanistan</b>	10
<i>Lieutenant-colonel Dave Banks, CD</i>	
<b>Opérations Apollo et Athena : une nouvelle vision de la doctrine en matière de maintien en puissance</b>	26
<i>Lieutenant-colonel C.C. Thurrott et Capitaine R.A. Bailey</i>	
<b>Téledétection, systèmes d'information géographique et recherche opérationnelle pour les opérations en zone urbaine</b>	34
<i>M. Fred Cameron</i>	
<b>La cavalerie contre les panzers : une évaluation de la doctrine du leadership au sein de l'Armée de terre du Canada</b>	43
<i>Major Tod Strickland</i>	
<b>La défense élastique, 1917-1943</b>	58
<i>M. Vincent J. Curtis</i>	
<b>Le 85<sup>e</sup> bataillon d'infanterie canadien : premier contact avec l'ennemi à Vimy, du 9 au 14 Avril 1917</b>	81
<i>Lieutenant-colonel Robert S. Williams, CD</i>	
<b>Note au dossier — America's Army : le jeu vidéo</b>	92
<b>Critiques de livres</b>	94
The Defense of Hill 781: An Allegory of Modern Mechanized Combat	
Dragons at War: 2-34 <sup>th</sup> Infantry in the Mojave	
The Battle for Hunger Hill: The 1 <sup>st</sup> Battalion, 327 <sup>th</sup> Infantry Regiment at the Joint Readiness Training Center	
<i>par le Lieutenant-colonel Peter J. Williams</i>	
Les œuvres de fiction et l'Armée canadienne de l'avenir	103
<i>par le Major Andrew B. Godefroy, CD, Ph.D.</i>	
American War Plans: 1890-1939	108
<i>par M. Andrew C. Young</i>	
A Nation at War, 1939-1945: Essays from Legion Magazine	112
<i>par le Major J.R. Grodzinski, CD</i>	
Buster: A Canadian Patriot and Imperialist The Life and Times of Brigadier James Sutherland Brown	115
<i>par le Major J.D. Godefroy, CD</i>	
<b>Tribune libre</b>	118

---

# UN MESSAGE DU NOUVEAU RÉDACTEUR EN CHEF

---

par le Major Andrew B. Godefroy, CD, Ph.D.

Quand j'ai appris le départ du Major Ted Dillenberg après une carrière militaire de plus de trente ans, j'étais à la fois heureux et triste : heureux d'avoir l'honneur d'ajouter mon nom à la liste des officiers qui ont occupé le fauteuil de rédacteur en chef du *Bulletin de la doctrine et de l'instruction de l'Armée de terre*, puis du *Journal de l'Armée du Canada*, et triste de voir Ted partir. Bien qu'il n'ait fait que passer au JAC, Ted y a mis tout son cœur et j'aimerais l'en remercier et lui souhaiter la meilleure des chances dans ses futures entreprises. J'espère qu'il deviendra un collaborateur régulier d'une publication qu'il a aidé à bâtir et je sais d'avance qu'il nous surveillera de près, le Capitaine Steven Nolan et moi-même, alors que nous prenons les rênes à notre tour.

Comme les Majors Grodzinski, Schreiber et Dillenberg, j'ai l'intention de contribuer à rehausser la qualité du discours intellectuel à l'intérieur de l'Armée de terre canadienne. Étant l'un des principaux moyens d'expression de ce discours, *Le Journal de l'Armée du Canada* restera une publication consacrée aux débats de haut niveau, à la critique constructive et aux opinions éclairées. Dans ses pages, vous trouverez des articles variés sur le passé, le présent et l'avenir de l'Armée de terre canadienne. Nous tentons également d'informer nos lecteurs de développements intéressants qui touchent des armées alliées et ennemies. Bref, chaque numéro aborde toute une gamme de sujets.

Dans le présent numéro, les récentes opérations en Afghanistan sont à nouveau à l'honneur grâce à deux excellents articles, l'un du Lieutenant-colonel Banks et l'autre du Lieutenant-colonel Thurrot et du Capitaine Bailey. M. Fred Cameron nous entraîne ensuite dans un examen détaillé de l'emploi de capteurs à distance au cours d'opérations en zone urbaine, puis nous avons droit à deux articles sur la stratégie et la tactique d'un point de vue bien particulier. Enfin, le Lieutenant-colonel Robert Williams examine sous un angle encourageant la performance du 85<sup>e</sup> Battalion d'infanterie canadien sur la crête de Vimy dans un article qui se veut à la fois leçon d'histoire et de succès.

Ce mois-ci, la section Critiques de livres nous invite à réécrire la guerre. Le premier essai, rédigé par votre humble serviteur (et soumis avant la nomination de ce dernier au poste de rédacteur en chef!), retrace l'histoire des œuvres de spéculation à l'intérieur de l'Armée de terre canadienne. Viennent ensuite l'excellent compte rendu du Lieutenant-colonel P.J. Williams sur trois romans de guerre américains et l'article de M. Andrew Young sur d'anciens plans de guerre américains, de même que deux comptes rendus d'ouvrages sur l'histoire militaire canadienne. Il ne nous reste plus qu'à choisir parmi ces nombreuses suggestions de lecture.

Outre ces articles et comptes rendus, le présent numéro contient comme toujours des nouvelles en provenance de diverses directions de l'Armée de terre. On y trouve également une nouvelle section sur les tendances technologiques qui se dessinent à l'horizon. Enfin, la Tribune libre continue d'accueillir les opinions que vous voulez bien nous soumettre.

Vous souhaitez participer directement au façonnage de l'Armée de terre canadienne? Alors exprimez-vous dans un article ou une opinion. N'ayez pas peur des débats, acceptez qu'on conteste vos idées et soyez prêts à repousser les frontières. Le Journal est votre revue professionnelle et son succès dépend de votre contribution. Je vous remercie de votre appui et du privilège qui m'est donné de remplir les fonctions de rédacteur en chef.



# UN ÉLÉMENT DE NOTRE PATRIMOINE

## PERSPECTIVES HISTORIQUES

par le Capitaine Steve Nolan

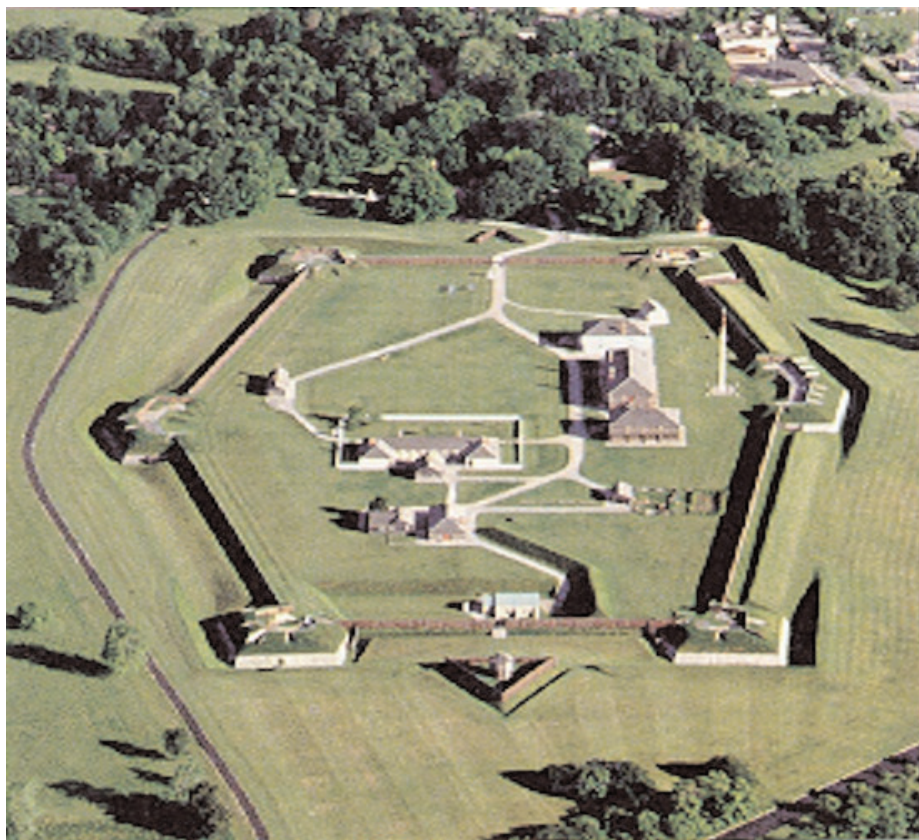


Figure 1 : Fort George, Niagara-on-the-Lake, Ont.

J'aimerais profiter de cette occasion pour dire un mot sur la nouvelle présentation et la nouvelle orientation de la rubrique *Un élément de notre patrimoine* qui paraît régulièrement dans le Journal. Dans les anciens numéros, il s'agissait essentiellement de photos de vieux uniformes ou d'événements historiques accompagnées de très brèves explications.

La nouvelle version de la rubrique *Un élément de notre patrimoine* présentera chaque fois un événement historique canadien et le mettra en contexte pour le rendre pertinent aux yeux du lecteur. Il y a, dit-on, de nombreuses leçons précieuses et pertinentes à tirer de l'histoire militaire pour ceux qui font des études professionnelles et contemporaines sur l'art de la guerre. Pourtant, le contexte — et par conséquent la leçon à retenir — est trop souvent perdu à cause de la manière factuelle, voire sèche, dont les événements historiques sont rapportés. La pensée et l'analyse critiques sont

---

essentiels à la stimulation de la réflexion et au déclenchement de la discussion sur les actions et les décisions du passé. Cette nouvelle présentation vise à susciter plus d'analyses et de débats.

C'est donc avec le but de rendre cette rubrique plus pertinente aux yeux du lecteur que nous commençons ce bref survol des installations de Fort George, qui sont situées à Niagara-on-the-Lake, en Ontario, une ville voisine de Niagara Falls. Il s'agit d'un emplacement clé du Haut-Canada qui a joué un rôle important dans l'issue de la guerre de 1812. Une photographie aérienne du Fort est montrée à la figure 1 (Fort George, Niagara-on-the-Lake, Ont.).

En vertu du Traité de Paris (1783), les Anglais ont dû céder Fort Niagara aux États-Unis, qui venaient de proclamer leur indépendance. (Cf. figure 2 : Fort Niagara, Youngstown, NY, É.-U.) Pour conserver leur mainmise sur les activités commerciales des Grands Lacs, les Anglais ont alors construit Fort George — sous l'œil vigilant de l'ennemi, soit les forces américaines qui étaient alors en faction de l'autre côté de la rivière, dans le



Figure 2 : Fort Niagara, Youngstown, NY USA

nord-ouest de l'État de New York. L'emplacement de Fort George a été choisi parce qu'il permettait de contrôler l'itinéraire commercial et logistique clé du Haut-Canada, le Niagara — ce qui n'empêchait pas les Anglais de reconnaître aussi l'importance stratégique de cette rivière.

Fort George offrait une emprise sur l'entrée du Niagara. Toutefois, en 1812, le contrôle de la rivière n'était plus la principale utilité du fort : la priorité était de faire face à la menace de guerre grandissante posée par les Américains sur l'autre rive. L'emplacement choisi dans les années 1780 était malencontreusement exposé à l'ennemi et fort mal situé pour faire face à cette menace. Entre autres choses, parmi

---

les nombreux canons de Fort George, seulement deux pouvaient atteindre la fortification ennemie sur l'autre rive. Par contre, le site américain de Fort Niagara dominait l'entrée de la baie, à la jonction du lac Ontario et du Niagara. En outre, Fort Niagara pouvait contrôler le principal mouillage de la région, ce qui lui conférait un double avantage stratégique. Les déficiences de Fort George sont vite devenues apparentes le 25 mai 1813, lorsque le fort a été détruit par le tir d'artillerie de Fort Niagara. Les forces anglaises ont abandonné les vestiges du fort et se sont repliés sur Stoney Creek. Les Américains ont occupé la ville et reconstruit le fort, et sont restés dans le Haut-Canada pendant plusieurs mois.

Les forces du Haut-Canada ont fini par repousser l'envahisseur, et Fort George a été considéré comme une perte mineure, puisque, en fin de compte, les Anglais ont gagné la guerre. Toutefois, l'incident a eu lieu alors que l'issue de cette guerre n'était pas encore connue. Si Fort George avait été mieux défendu, la guerre aurait pu se terminer plus tôt.

La morale de l'histoire est-elle qu'il faut braquer ses armes sur l'ennemi? À mon avis, dans la plupart des cas, c'est une bonne idée; toutefois, ce n'est pas la principale leçon à tirer de cet exemple. Les Anglais ont érigé Fort George pour influencer le commerce à l'embouchure de la rivière, chose qui a très bien fonctionné. Cependant, les commandants de l'époque souffraient de ce qu'on pourrait appeler un « manque de vision » : ils ont choisi l'emplacement du fort pour son avantage tactique décisif — il permettait de protéger l'embouchure de la rivière — mais, comme le fort n'était pas en mesure de dominer la position clé, les itinéraires maritimes et les emplacements ennemis, le choix du site n'avait tenu compte d'aucune considération stratégique. Le compromis semble avoir favorisé le commerce et la logistique au détriment des dénouements stratégiques.

Comme le XXI<sup>e</sup> siècle s'éloigne de la guerre conventionnelle à grande échelle pour aller vers la guerre asymétrique non linéaire des conflits récents, il est de plus en plus important d'établir les camps dans des emplacements défendables, sûrs et stratégiques. Le parallèle avec les débuts de l'histoire canadienne est manifeste — des fortifications militaires formant un vaste réseau sur de grandes étendues de terre, toutes placées en territoire susceptible de passer à l'ennemi et avec des lignes de communication vulnérables : il pourrait aussi bien s'agir du Haut-Canada que, plus récemment, de la Bosnie, du Kosovo ou de l'Afghanistan. Il y a de nombreux facteurs qui influent sur l'emplacement des camps canadiens. Le besoin d'être près de certaines villes ou d'axes de transport clés, ou même celui de maintenir une présence dans certains lieux, pourraient constituer des facteurs valables; mais ce qui devrait être le facteur principal, c'est que le camp puisse se défendre, afin qu'il ne devienne pas un autre Fort George.

Le fort actuel est une impressionnante réplique de l'original, reconstruit exactement au même endroit pendant les années 1930 à l'aide des plans originaux. Fort George est géré par Parcs Canada et est situé à Niagara-on-the-Lake, en Ontario. Il est ouvert au public du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre chaque année. Des visites intéressantes et instructives y sont proposées pour donner une bonne idée de l'importance historique des lieux et un aperçu de la guerre de 1812 — et il y a, bien sûr, un rabais pour les militaires.

Pour plus d'informations, consulter le site Web de Fort George : <http://www.niagara.com/~parkscan/default.html>

---

# BULLETIN D'INFORMATION DE LA DIRECTION DE LA DOCTRINE DE L'ARMÉE DE TERRE : TERMINOLOGIE — S'ASSURER DE OU S'ASSURER DE?

---

par le Lieutenant-colonel S.D. McCluskey

Si un commandant reçoit l'ordre de s'assurer d'un bâtiment, est-ce que cela signifie : « prendre possession d'une position ou d'un point caractéristique du terrain, avec ou sans combat, et prendre toutes dispositions pour empêcher, dans la mesure du possible, sa destruction ou sa perte du fait de l'action ennemie »<sup>1</sup> ou encore « signer un bail de 10 ans avec option d'achat »? Si vous avez choisi la deuxième réponse, changez immédiatement de vocation. Si vous avez choisi la première, vous pouvez continuer à lire. N'ayez crainte, je mets tout de suite un frein à cette façon frivole d'attirer votre curiosité; mon article vise à vous informer de la démarche terminologique et à solliciter votre participation à cette démarche. Mais en quoi cela est-il si important pour des professionnels militaires?

C'est important parce que le vocabulaire employé par les militaires est basé sur une terminologie précise. Durant les opérations, de jeunes hommes et de jeunes femmes n'hésitent pas à s'exposer au danger pour accomplir les tâches qui leur ont été assignées. Nous leur devons donc de nous assurer que notre terminologie est largement comprise et cohérente. Pour nous acquitter du premier objectif, nous faisons en sorte que la doctrine ne contienne que des termes et des définitions approuvés. La cohérence, toutefois, est plus difficile à atteindre, avec l'introduction toujours croissante de nouveaux termes imputable à la transformation rapide du milieu militaire en général et à l'évolution des technologies. Des expressions telles que « observation indirecte » et « au delà de la portée optique » sont devenues pertinentes depuis que la technologie nous permet de cibler aussi précisément nos objectifs. Par conséquent, ces expressions sont importantes parce que les militaires ont besoin de bien saisir leur connotation, particulièrement dans un théâtre d'opérations.

Ce serait déjà assez difficile si l'Armée de terre n'avait qu'à établir la cohérence de la terminologie au sein des Forces canadiennes, mais elle doit en faire encore beaucoup plus. L'Armée canadienne fonctionne au sein de coalitions et continuera de le faire pendant encore longtemps. Imaginez les complications si les définitions des termes militaires variaient d'un partenaire à l'autre d'une coalition ou d'un pays à l'autre de l'OTAN. Bien sûr, l'Armée partage diverses bases de données et ressources terminologiques autorisées. Les utilisateurs qui s'évertuent parfois à chercher un terme ou une définition peuvent consulter les ressources suivantes :

## **Banque de terminologie de la Défense (BTD)**

Cette BTD est un outil géré par la Direction de l'Architecture d'entreprise (DAE), au QGDN, à l'appui du Programme de terminologie de la Défense. Cette base de données n'est pas exhaustive, mais l'objectif ultime est qu'elle renferme toute la terminologie des FC. <http://img.mil.ca/terminology/>.

## **Termium Plus**

Cet outil est géré par le Bureau de la traduction du gouvernement fédéral et consiste en une base de données renfermant toute la terminologie employée/partagée



---

par tous les ministères fédéraux. C'est un bel outil, mais les utilisateurs ne doivent pas oublier de distinguer les termes civils des termes militaires. <http://termiumpius.translationbureau.gc.ca/tpv2Show/termiumpius.html?lang=f2>.

## **Répertoire de terminologie de l'Armée de terre (RTAT)**

Le RTAT est un outil géré par la Coordinatrice de la terminologie de la Direction de la doctrine de l'Armée de terre (CT DDAT) et il renferme les termes revus et approuvés par le Groupe d'experts en terminologie de l'Armée de terre (GETAT). Ce répertoire est continuellement mis à jour pour tenir compte de l'évolution de la terminologie de l'Armée de terre. <http://lfdts.army.mil.ca/dad/Terminology/term.asp?tree=sections&subtree=ATB>.

## **AAP 6 de l'OTAN**

Cette base de données renferme les termes et définitions approuvés de l'OTAN. Il existe aussi d'autres AAP spécifiques aux différentes armes. <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap6.htm>.

## **Concise Oxford Dictionary (COD) et Le Petit Robert (PROB)**

Le COD et le PROB constituent les deux ouvrages de référence généraux pour toutes les définitions. Si les définitions requises ne figurent pas dans l'un ou l'autre de ces dictionnaires, ou si les définitions fournies s'avèrent ambiguës, nous procédons alors à l'élaboration d'une définition qui sera versée dans la banque de terminologie appropriée.

## **Doctrine courante**

Notre doctrine contient des termes et définitions qui ne figurent pas toujours dans une base de données. Ces termes font parfois partie d'un glossaire de termes.

Il est certes important que vous utilisiez ces ressources pour employer les termes et définitions approuvés, mais il est tout aussi important que vous contribuiez à l'établissement de la terminologie. Avez-vous déjà constaté que diverses personnes employaient le même terme pour désigner des réalités qui vous semblaient différentes? En est-il résulté de la frustration ou de la confusion? Si oui, il ne faut pas hésiter dans ces cas-là à communiquer à ces personnes la définition approuvée. S'il n'existe pas de définition approuvée, proposez-en une. Faites parvenir votre terme et votre définition, avec justification à l'appui, à la Coordinatrice de la terminologie du Directeur de la doctrine de l'Armée de terre, Mme Thérèse Lessard ([lessard.tl@forces.gc.ca](mailto:lessard.tl@forces.gc.ca)), à la Direction générale du développement des capacités de la Force terrestre (DGDCFT). Par la suite, le groupe d'experts en terminologie de l'Armée de terre, que je préside et qui est constitué d'une demi-douzaine ou plus de Icol, et de plusieurs linguistes et terminologues, étudiera attentivement toutes les propositions reçues et, si elles sont acceptées, elles seront ensuite soumises à l'approbation du DGDCFT. Une fois approuvées, les termes et définitions seront inclus dans le répertoire de terminologie de l'Armée de terre. En résumé, l'emploi des bons termes a son importance dans notre quotidien et dans celui de nos subordonnés. Donc, rendez service à l'Armée de terre : soyez parmi ceux qui contribuent à clarifier les choses, et non parmi ceux qui sèment la confusion.

---

## **NOTES**

1. OTAN AAP 6, <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap6.htm>



---

# BULLETIN D'INFORMATION DE LA DIRECTION DES CONCEPTS STRATÉGIQUES (OPÉRATIONS TERRESTRES) : CRISIS IN ZEFRA

---

par M. Regan Reshke, CD, Ing

En 2003, la Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres) (DCSOT) publiait *La force de demain : vision conceptuelle des capacités de l'Armée de terre* dans le cadre de son projet global destiné à produire des recommandations sur le développement conceptuel de l'Armée de terre d'ici 2025. L'année dernière, la DCSOT préparait une publication complémentaire au document *La force de demain* afin de mieux articuler et visualiser les concepts et les thèmes explorés dans ce document.



L'ouvrage complémentaire, *Crisis in Zefra*, est une œuvre de fiction rédigée afin d'illustrer les concepts et les technologies en pleine émergence et qui pourraient faire partie intégrante de l'Armée canadienne de l'avenir. Dans cet ouvrage, l'action se situe en 2025 et l'histoire se présente d'abord comme une mission de patrouille normale dans les rues de Zefra, un État déchiré par la guerre, mais la situation dégénère rapidement en « guerre à trois volets ».

Le but de cette œuvre de fiction est de stimuler à la fois l'intérêt et les débats sur le développement conceptuel de l'Armée de terre du Canada. Les lecteurs sont invités à se référer à la publication de l'Armée de terre canadienne *La force de demain* lorsqu'ils liront *Crisis in Zefra*, bien que cela ne soit pas obligatoire pour apprécier l'œuvre de fiction.

*Crisis in Zefra* présente un scénario fictif et cet ouvrage ne devrait pas être cité comme source faisant autorité à l'égard d'une politique, de la doctrine, de techniques ou de procédures de l'Armée de terre canadienne. Nous vous présentons ci-dessous un bref extrait de l'ouvrage à paraître.

---

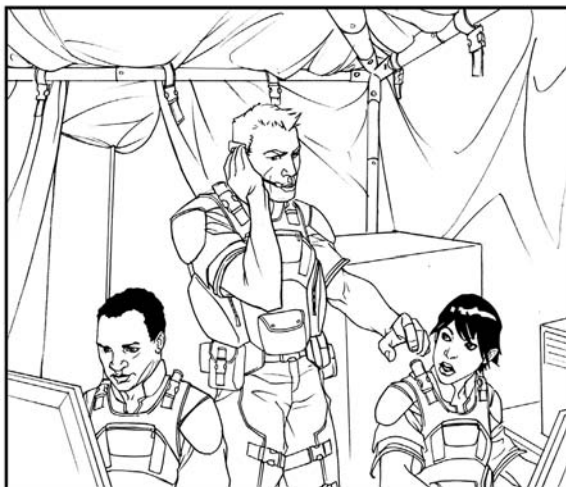
Au même moment, un signal d'alarme s'est affiché dans le visiocasque et le Sergent Campbell entendit une voix : « Patrouille, nous vous avisons que l'évaluation de la menace est passée au niveau trois ». La voix n'était pas celle de l'Adjudant Desai, mais celle de l'ordinateur de commandement qui se trouve au Quartier général de la Force opérationnelle canadienne à Zefra (QGFOCZ). Toutes les autres patrouilles recevraient simultanément le même message.

Le Caporal Blackmore parlait, mais le Sergent Campbell lui fit signe de se taire. « Que se passe-t-il? »

« La reco indique une activité accrue », disait l'ordinateur. « Surveillez les forces amies qui quittent votre secteur et tout élément qui peut y entrer. » Campbell sourcilla et se tourna pour regarder vers l'arrière du véhicule. Deux hommes en sueur traversaient la rue en transportant une charge de planches dans le flottement des burkas et des longues robes modestes que portaient les femmes. Tout semblait normal.

« Patrouille, débarquez », ordonna-t-il. « À partir d'ici nous continuerons à pied ».

Campbell voulut saisir la poignée de la porte -



Et pendant ce temps au Quartier général des opérations, l'Adjudant Desai écarquillait les yeux lorsque le logiciel d'identification de signature établissait une concordance. « Sergent! » annonçait la voix -

La silhouette d'un homme surplombant la patrouille et armé d'un lance-grenades tiré de l'épaule se dressait à côté d'une cheminée -

Le visiocasque de Campbell clignotait. Son regard interpréta ce clignotement comme étant une forme s'avançant vers lui sur la gauche et il eut comme réflexe instinctif de chercher à esquiver la forme puis, la lumière et les bruits se sont entremêlés et il reçut le tableau de bord en plein visage.

---

### Au sujet de l'auteur ...

M. Regan Reshke est le conseiller en sciences et en technologies auprès du Directeur des concepts stratégiques (Opérations terrestres) du Directeur général — Développement des capacités de la Force terrestre.

---

# COMBATTANTS D'UNE GUERRE À TROIS VOILETS : LE LEADERSHIP DE NIVEAU TACTIQUE DE LA US INFANTRY EN AFGHANISTAN

---

par le Lieutenant-colonel Dave Banks, CD

*« Je ne crois pas en « la conquête des cœurs et des âmes ». Nous n'y arriverons probablement jamais. Nous pouvons cependant gagner la confiance des personnes, et nous devons le faire, sans quoi notre mission est vouée à l'échec. »*

– Un officier d'infanterie de la US Army, sud de l'Afghanistan, janvier 2005.

*« Semper Gumby »*

– Un chef d'escouade de fantassins des US Marines, sud de l'Afghanistan, janvier 2005.

## PRÉFACE DE L'AUTEUR...

Je tiens à remercier le Commandant, les officiers, les sous-officiers et les soldats du Groupe de forces interarmées multinationales 76 (GFIM 76), en particulier ceux qui servent dans les bataillons d'infanterie des forces opérationnelles Thunder et Bronco. Malgré leur engagement dans le cadre d'une opération exigeante de grande envergure, malgré le niveau d'activité élevé, malgré des pertes parmi les camarades, ils ont consenti à me consacrer du temps et à répondre à mes questions. Ils n'ont jamais fait en sorte que je me sente comme un « touriste militaire », ce fléau craint de tous les commandants en campagne. Les réponses et les opinions que ces leaders m'ont données étaient franches, réfléchies et librement formulées.

La préparation du présent article m'a donné une nouvelle occasion de réfléchir sur la fraternité universelle des militaires, et sur notre fraternité toute particulière, celle des fantassins. Que les hommes que j'ai rencontrés aient fait partie de l'Armée régulière, de l'Army National Guard ou des Marines, j'ai reconnu en eux de nombreux traits présents chez les soldats canadiens. Ce fut un grand honneur de passer du temps avec eux. Voici leur histoire. J'espère l'avoir fidèlement racontée.

## INTRODUCTION

Toutes les armées de terre évoluent, que ce soit dans la bonne ou dans la mauvaise direction. Certaines évoluent de façon à faire face avec succès aux défis qui les attendent; d'autres ne le font pas. Les militaires canadiens le savent trop bien. Ils viennent de vivre une décennie au rythme opérationnel intense et ils sont maintenant aux prises avec la transformation de l'Armée de terre. Les armées de terre d'autres pays le reconnaissent également. Les forces militaires américaines subissent des transformations alors même que vous lisez cet article et j'ai eu la chance d'être aux premières loges pour observer un des creusets de ces changements. D'août 2004 à février 2005, j'ai en effet occupé le poste d'Officier de liaison de la force terrestre de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) auprès du GFIM 76, la force de coalition dirigée par les États-Unis qui mène actuellement l'Opération Enduring

---

Freedom (OEF), en Afghanistan. Après quelques semaines passées dans le quartier général à écouter des rapports et à regarder des cartes, j'ai commencé à penser que les soldats du GFIM 76, particulièrement les chefs subalternes de l'infanterie affectés à la force opérationnelle (FO) de la brigade régionale, développaient des méthodes innovatrices pour surmonter les obstacles auxquels ils faisaient face. J'ai également cru que la façon de développer ces méthodes mérite que les autres armées de terre s'y intéressent, la nôtre en premier lieu.

Pendant trop longtemps, beaucoup d'entre nous, dans l'Armée de terre du Canada, avons perçu les forces armées des États-Unis comme une force effectuant des opérations massives et impeccablement synchronisées, pouvant compter sur une technologie supérieure et sur une puissance de feu dominante et prenant appui sur des interventions de masse. Nous avons oublié de leur reconnaître la capacité de développer des méthodes originales et adaptées, de niveau élémentaire, pour solutionner « en dehors des entiers battus » des problèmes tactiques uniques avec des ressources limitées et dans des conditions particulières. Nous avons également présumé que nombre d'opérations effectuées quotidiennement par des unités conventionnelles de l'infanterie légère américaine n'étaient confiées qu'à des forces d'opérations spéciales ou à des éléments des Rangers. Nous étions alors gravement dans l'erreur, comme j'ai pu le constater.

---

Nous avons également présumé que nombre d'opérations effectuées quotidiennement par des unités conventionnelles de l'infanterie légère américaine n'étaient confiées qu'à des forces d'opérations spéciales ou à des éléments des Rangers. Nous étions alors gravement dans l'erreur, comme j'ai pu le constater.

---

Le présent article vise à présenter aux militaires canadiens la méthode utilisée par les chefs subalternes de l'infanterie du GFIM 76 pour connaître du succès dans leurs opérations. L'article devrait battre en brèche certaines idées bien enracinées, mais très mal fondées, au sujet de nos alliés du sud de la frontière. L'Armée de terre canadienne repose sur l'infanterie. Son Commandant a sans équivoque réorienté le développement de son organisation sur la préparation de la guerre à trois volets plutôt que sur la guerre froide. À ces titres, il serait des plus avisé d'accorder la plus grande attention à ce qui se produit sur les collines et dans les vallées du sud-est de l'Afghanistan. Que peut-on y apprendre?

## MÉTHODOLOGIE

En préparation au présent article, j'ai conversé avec environ cinquante officiers et sous-officiers d'infanterie, aux niveaux de l'escouade, du peloton et de la compagnie. Ils appartenaient à deux des forces opérationnelles régionales du GFIM 76, la FO Thunder, dans le nord et dans l'est de la zone d'opérations (z ops), et la FO Bronco, dans le sud de la z ops. J'ai eu toute liberté de m'adresser aux militaires qui participaient à toute la gamme des opérations menées par le GFIM 76 : le combat, des opérations de stabilité et de soutien (SASO) et des opérations humanitaires/de « remise sur pied du pays ». En d'autres mots, il s'agissait de véritables combattants de la guerre à trois volets.

Bien que mon travail ne repose pas sur des fondements scientifiques, je crois que les



---

paroles de ces hommes reflètent la réalité. Même si les conversations reposaient sur des questions préparées à l'avance, celles-ci n'ont limité ni la portée ni la sincérité des échanges. Au départ, j'avais pensé de diviser l'article en sections portant sur les expériences vécues par les membres de l'Army Reserve National Guard (ARNG), de l'Armée de terre régulière et du US Marine Corps (USMC). Cependant, à une certaine étape du processus, j'ai laissé tomber cette idée devant la si belle cohérence des observations et opinions des officiers et des sous-officiers rencontrés, indépendamment de leur élément et même leur FO d'appartenance. J'ai plutôt décidé de présenter les faits sous deux rubriques : « Les sous-officiers » et « Les officiers ». Même en adoptant cette nouvelle présentation, il existe toujours des liens entre les deux sections.

## LA SITUATION

Dès son arrivée en Afghanistan, au début de 2004, la 25 Infantry Division (Light) (-), la force principale du GFIM 76, a été étroitement impliquée dans des opérations « intenses », soit des opérations de combat ou des SASO « comportant des affrontements ». L'accent était clairement mis sur les forces ennemies — al-Qaïda, Talibans et Hezb-I-Islami-Gulbuddin (HiG) — ainsi que sur l'établissement de conditions visant à assurer la sécurité physique. Il s'agissait clairement du troisième volet de la structure de la guerre à trois volets, le combat. Lorsque je suis arrivé, en août 2004, on avait déjà réussi avec grand succès à réduire la liberté d'action et la zone d'influence de l'ennemi. L'accent était alors mis sur les deux autres volets de la guerre à trois volets, les SASO de moindre intensité ainsi que les opérations humanitaires et même les opérations de « remise sur pied du pays » sans affrontement. À ce moment-là, des opérations de combat se déroulaient « selon les besoins ».

Lorsque j'ai terminé mon article, le commandant du GFIM 76 avait déjà annoncé depuis longtemps que l'OEF était entrée dans une phase où il était devenu impératif de ne combattre que les opposants qui n'offraient pas d'autres possibilités d'intervention, d'isoler les autres opposants et d'entreprendre, chez les civils, le processus de retour à la vie normale, par le biais de la réconciliation. En filigrane de cette directive, il fallait voir le besoin de développer la « capacité afghane », c'est-à-dire amener le peuple afghan à se diriger lui-même et à trouver les solutions à ses problèmes tout en devenant de moins en moins dépendant des forces de l'OEF pour en assurer la mise en œuvre. L'accent a donc été mis sur le peuple afghan. Dans nombre de circonstances, les forces de sécurité afghanes ont assuré la gouverne des opérations ou elles y ont participé. La mise en œuvre de cette directive a fait basculer l'importance de l'intervention des militaires de l'OEF vers les deux premiers volets de la guerre à trois volets. Cependant, à la guerre, tout est plus flou que les limites qui viennent d'être décrites pour les volets. Les officiers et les sous-officiers m'ont d'ailleurs fréquemment expliqué que la transition d'un volet de à un autre peut se produire soudainement et pas nécessairement de façon prévisible.

Pour assurer le succès de sa mission en Afghanistan, le GFIM 76 a déployé deux brigades de manœuvre comportant chacune trois bataillons d'infanterie légère avec éléments en appui. Ces bataillons provenaient de l'Armée de terre régulière, de l'ARNG ainsi que du USMC. La taille des z ops de ces brigades permet de mesurer les défis auxquels elles ont fait face. La z ops de la Force opérationnelle Thunder s'étendait approximativement sur 750 km le long de son axe N.-E. S.-O., et approximativement sur 450 km sur son axe N.-O. S.-E. Le relief de cette z ops comportait de vastes plateaux aussi bien que des secteurs alpins très accidentés en très haute altitude.

---

Quant à elle, la z ops de la FO Bronco couvrait approximativement 800 km du N.-E. vers le S.-O. et environ 400 km du N.-O. vers le S.-E. Son relief comprenait des régions très montagneuses, au N.-E., aussi bien que des plaines, dans les environs de Kandahar. Une troisième force opérationnelle régionale, fondée sur un escadron de cavalerie légère, couvrait la partie ouest de l'Afghanistan, parallèlement à la frontière iranienne.

## LES SOUS-OFFICIERS

À l'instar de l'Armée de terre canadienne, la US Army et le USMC sont fiers de pouvoir compter sur un corps de sous-officiers compétents et professionnels. Lors d'opérations telles que celles effectuées dans le cadre de l'OEF, les sous-officiers, en particulier les commandants d'escouade (le poste équivalent à celui de nos commandants de section) et les sergents de peloton (le poste équivalent à celui de nos adjudants de peloton), constituent l'élément essentiel du système. Leur leadership constitue véritablement le premier maillon de la chaîne.

Les sous-officiers américains sont généralement un peu plus jeunes que leurs vis-à-vis de l'Armée de terre de la Force régulière du Canada. Également, l'instruction formelle que certains d'entre eux ont reçue d'une « école » est moins complète que celle qui est habituellement accordée aux sous-officiers canadiens. Cependant, les sous-officiers américains à qui j'ai parlé n'avaient rien à envier aux nôtres en termes d'expérience opérationnelle, de confiance en soi et d'ingéniosité. Ils se perçoivent clairement comme des chefs et comme des instructeurs. Dans la majorité des cas, ils comprennent parfaitement la situation « à grande échelle » et ils réalisent pleinement les implications de leurs interventions sur le succès de la mission de l'OEF. Ils comprennent intuitivement, ou par le biais de l'instruction reçue, comment fonctionne le concept des opérations fondées sur les effets et ils connaissent l'importance de leurs gestes dans le cadre de ces opérations.

La grande majorité des chefs d'escouade auxquels j'ai parlé m'ont fait part d'exemples impressionnants attestant du degré d'autonomie attendu d'eux. Le premier élément qui m'a frappé est la dispersion géographique qu'impliquent leurs opérations. Les escouades travaillent souvent à des distances de 5—30 km de leur poste de commandement de peloton. Un commandant d'escouade m'a raconté avoir effectué une tâche à 125 km de son commandant de peloton et certains de ses pairs m'ont dit avoir entendu d'autres anecdotes semblables. Plusieurs commandants d'escouade m'ont dit avoir dispersé leurs éléments en équipes qui devaient travailler hors de leur champ de vision.

Dans toutes ces situations, les commandants d'escouade m'ont rapporté que même s'ils sont normalement (mais pas forcément) en mesure de communiquer<sup>1</sup> avec leur commandant de peloton, ils doivent prendre des décisions sur-le-champ. Ils ne peuvent pas s'offrir le luxe (ou ne subissent peut-être pas les contraintes ...) de ne se trouver qu'à quelques centaines de mètres d'un officier. Dans tous les cas, ces sous-officiers s'accommodaient très bien de cette autonomie et un groupe de commandants d'escouade ont soutenu pouvoir faire plus encore, si l'occasion se présentait.

En plus de l'autonomie, fruit de la dispersion, la plupart des commandants d'escouade

---

À l'instar de l'Armée de terre canadienne, la US Army et le USMC sont fiers de pouvoir compter sur un corps de sous-officiers compétents et professionnels

---

---

croient qu'ils ont hérité de la responsabilité d'organisations plus importantes et plus diversifiées que celles qui ont fait l'objet de leur instruction formelle. Tous les sous-officiers m'ont dit qu'il leur arrivait régulièrement de diriger des patrouilles comportant des attachements de toutes sortes, dont l'effectif comportait parfois même plus de personnel attaché que de personnel intégral. Ces éléments attachés pouvaient faire partie des domaines d'activité ou organismes suivants :

- ◆ les affaires civiles, c.-à-d. du pers de coopération civilo-militaire (COCIM);
- ◆ du pers des opérations psychologiques (OPSPSY);
- ◆ du pers des opérations d'information (OI);
- ◆ des officiers observateurs avancés (OOA);
- ◆ des contrôleurs aériens avancés (CAA);
- ◆ des membres du génie militaire;
- ◆ du pers de neutralisation des explosifs et munitions (NEM);
- ◆ des policiers militaires;
- ◆ des équipes des armes d'appui (escouades de mitrailleurs, escouades antiblindés);
- ◆ des membres de l'Armée nationale d'Afghanistan (armée de terre régulière) et de la Milice afghane (forces locales);
- ◆ des membres du Corps de police national afghan (organisme similaire à la GRC);
- ◆ des membres de la Direction de la sécurité nationale (organisme similaire au FBI américain).

Il importe ici de souligner que ces jeunes commandants d'escouade aux effectifs gonflés par du personnel attaché se percevaient clairement comme « le commandant » de leur opération. Il s'agit là d'une autre manifestation de l'autonomie accordée aux sous-officiers au niveau de l'escouade. En plus d'être éloignés de leur commandant immédiat et d'être chargés de contrôler le travail d'un effectif attaché diversifié, les commandants d'escouade devaient encore affronter un troisième défi résultant de la liberté d'action qui leur était accordée : la nature de leurs tâches qui évoluent constamment.

Les commandants d'escouade m'ont tous décrit des situations qui ont entraîné des modifications à leur tâche. À titre d'exemple, l'escouade quitte sa base d'opération avancée pour effectuer une mission précise, disons la mise sur pied « sans délai » d'un poste de contrôle de véhicules (PCV), tâche appartenant clairement au deuxième volet de la guerre à trois volets. En route vers le lieu de la tâche, l'escouade entre en contact,<sup>2</sup> ce qui nécessite une transition instantanée aux opérations intenses (désignées comme faisant partie du troisième volet de la guerre à trois volets). Après le contact, la patrouille devrait se consacrer à sa mission originale, mais sa route passe dans un village où de l'aide humanitaire est requise. L'escouade accorde l'aide selon les directives, ce qui fait en sorte que les membres et le commandant de l'escouade doivent se consacrer à une activité du premier volet de la guerre à trois volets. Ayant distribué des articles d'aide humanitaire, l'escouade peut enfin effectuer sa tâche de PCV.

La rapide transition entre les volets de la guerre à trois volets constitue une autre

---

caractéristique de l'OEF, même au stade de maturité des opérations déjà atteint. Cette caractéristique continuera vraisemblablement de se manifester pendant un certain temps. Pour commander efficacement dans ces conditions, le commandant d'escouade doit absolument être autonome, et j'ai eu l'impression de parler à des sous-officiers autonomes et qui savaient comment utiliser cette autonomie.

Cependant, l'autonomie va de pair avec le sens des responsabilités inhérent à un corps de sous-officiers professionnels. Tous semblaient comprendre le concept de « caporal stratégique » (même si certains n'avaient pas encore entendu le terme) et étaient en mesure de m'expliquer en termes clairs l'importance des conséquences de leurs actes dans le succès de l'OEF. La réaction des Afghans aux techniques opérationnelles utilisées est la plus importante de ces conséquences. Tous les sous-officiers sont d'avis que le commandant d'escouade doit très bien comprendre la culture locale et, dans la mesure du possible, la langue. Il est intéressant de noter que, sur ces deux plans, la plupart ont mentionné que l'instruction reçue préalablement au déploiement a été inadéquate—commentaire souvent entendu dans notre propre Armée de terre.

En plus de souligner l'importance de l'instruction portant sur la culture et sur la langue, certains m'ont dit, dans l'approbation générale, que le commandant d'escouade devrait être accompagné d'un interprète, ou du moins pouvoir compter sur la possibilité d'avoir recours à un interprète. Parmi d'autres, deux exemples soutiennent ces dires. Dans un premier cas, un commandant d'escouade m'a décrit une situation où son commandant de peloton assistait, en compagnie du seul interprète disponible, à une réunion avec les représentants de l'autorité locale. Le commandant de l'escouade et ses hommes étaient à l'extérieur pour assurer la garde. Désireux de communiquer, des curieux (surtout des enfants) se sont approchés des gardes, qui étaient de faction dans la rue. Sans un interprète, il était presque impossible d'échanger avec eux. Cet exemple a obtenu des échos toutes les fois que je l'ai relaté. Tous étaient d'avis que de précieuses occasions de colliger de l'HUMINT sont probablement perdues en raison de l'absence d'interprètes, au même titre que des occasions encore plus précieuses de créer des liens avec des membres de la population locale.

---

Pour commander  
efficacement dans ces  
conditions, le  
commandant d'escouade  
doit absolument être  
autonome

---

Dans le second exemple, un commandant d'escouade m'a décrit les sérieuses difficultés éprouvées lorsqu'il a tenté de boucler et de fouiller un secteur, ou de déployer un PCV, sans la présence d'un interprète. Dans cet exemple, il s'agit moins d'un cas « de faible d'intensité », tel que relaté au premier exemple, que du besoin d'éviter les situations dangereuses et les risques de malentendus critiques. Encore une fois, les pairs du narrateur ont acquiescé, indépendamment du secteur de la FO où ils se trouvaient et indépendamment de leur arme ou service.

La question portant sur l'instruction requise pour former un commandant d'escouade efficace dans le cadre de l'OEF a suscité des réponses plus variées. J'ai quand même pu relever un certain nombre d'éléments communs. En général, les sous-officiers m'ont dit que l'instruction formelle reçue dans les « écoles » et que leur instruction pré-déploiement leur ont donné une solide base pour participer aux opérations avec succès. Cependant, ils ont mentionné qu'un certain nombre de domaines devraient être traités plus en profondeur. J'ai noté avec intérêt que les sous-officiers sont en



---

général beaucoup plus satisfaits de l'instruction préparatoire que le sont les officiers (voir plus loin dans le texte). Ce constat porte à croire que le système actuel d'instruction des sous-officiers d'infanterie de la US Army et du USMC repose au moins sur des fondements valables, qu'il comporte certainement de bonnes caractéristiques et que les moyens utilisés sont efficaces.

Presque toutes les réponses obtenues au sujet de l'instruction des commandants d'escouade faisaient mention de l'importance de la souplesse et de l'adaptabilité, simplement parce qu'il n'y a aucun moyen de prédire quel sera le défi suivant. Un sous-officier des Marines a utilisé la devise « Semper Gumby » (toujours faire preuve de souplesse), dont les membres de notre Armée de terre ne connaissent que trop bien le sens. Un certain nombre de sous-officiers ont mentionné qu'ils auraient dû avoir plus de scénarios d'instruction recréant de façon réaliste l'incertitude et la confusion auxquelles ils ont eu à faire face dans les opérations. En d'autres mots, ils croient que dans certains cas, les situations retenues dans les scénarios d'instruction sont trop stéréotypées et ne présentent pas assez de défis. Cette exigence de souplesse de l'instruction cadre très bien avec l'autonomie requise pour satisfaire aux exigences du travail. Un sous-officier de l'Armée de terre a dit qu'il appréciait désormais grandement sa qualification de Ranger, alors qu'il s'était déjà demandé s'il se servirait vraiment un jour des compétences acquises lors de ce cours.

Une autre observation a constamment fait surface. Les militaires de tous grades, même les soldats les moins expérimentés, doivent être capables d'un plus haut niveau de connaissance et d'initiative que celui normalement exigé lors de la participation à des opérations conventionnelles. Un commandant d'escouade des Marines s'est

---

J'ai noté avec intérêt que les sous-officiers sont en général beaucoup plus satisfaits de l'instruction préparatoire que le sont les officiers

---

expliqué clairement à ce sujet en disant que ses hommes devaient continuellement être « dans la partie » et qu'ils devaient décider par eux-mêmes s'ils devaient « monter ou baisser le volume ». Par cette phrase, il voulait dire qu'il demandait à ses hommes de savoir quelles sont les actions et les réactions qui convenaient aux situations, dans l'éventualité où les événements se produiraient trop rapidement pour qu'il ait le temps de tout leur expliquer. Un certain nombre de commandants d'escouade ont rapporté qu'il était important que leurs subordonnés soient en

mesure d'assumer le leadership en cas d'urgence, et que les soldats aussi soient prêts à commander l'escouade. Plusieurs ont mentionné qu'ils tentaient activement de développer cette capacité chez leurs soldats.

Comme tous les sous-officiers avec lesquels je me suis entretenu provenaient d'organisations d'infanterie légère converties aux opérations embarquées (habituellement à bord de véhicules sur roues polyvalents à grande mobilité [HMMWV]), je n'ai pas été surpris de la grande cohérence des recommandations formulées en matière d'utilisation des véhicules. Tous recommandaient que tous les membres des escouades et des pelotons puissent conduire tous les véhicules utilisés, qu'ils puissent communiquer efficacement avec tous les systèmes de communications mis à leur disposition et qu'ils puissent tirer de toutes les armes montées sur les véhicules (habituellement la M240, la Mk19 ASW et la mitrailleuse lourde de cal .50). Les soldats affectés aux postes de conducteur devaient recevoir de l'instruction additionnelle en entretien de façon à pouvoir maintenir des véhicules surexploités en

---

état de service et effectuer des réparations de fortune lorsque l'escouade ou le peloton participaient à des opérations à grande distance des unités de maintenance et des ressources de récupération. Un sous-officier a souligné que dans son peloton, il pouvait compter sur plusieurs soldats qui, dotés d'une boîte à outils improvisée, étaient en mesure de jouer le rôle de « mécaniciens de peloton ».

En plus d'affirmer qu'il fallait savoir se servir des divers véhicules et équipements de leur organisation, les commandants d'escouade ont insisté sur la nécessité de ne jamais cesser de donner de l'instruction portant sur des opérations embarquées réalistes. Ils ont souligné l'importance des drills de contre-embuscade et les drills pour contrer les dispositifs explosifs de circonstance (IED) (situations nuancées, les embuscades étant souvent lancées par l'explosion d'un IED), les mesures à prendre lorsque les troupes sont ciblées par un tir efficace (par opposition aux embuscades) et les drills en cas de capotage d'un véhicule (situation fréquente sur les routes épouvantables de l'Afghanistan). Plusieurs sous-officiers ont relevé le besoin de construire des « itinéraires » ou des champs de tir réservés à l'exercice des drills d'embuscade, à l'occasion desquels les paysages et dispositifs, les sons et la confusion d'une embuscade seraient reproduits de façon très réaliste. Un commandant d'escouade a suggéré que des munitions simulées soient utilisées pour rendre le bruit des munitions qui frappent le blindage renforcé des HMMWV, souvent premier signe d'une embuscade.

---

Une autre observation a constamment fait surface. Les militaires de tous grades, même les soldats les moins expérimentés, doivent être capables d'un plus haut niveau de connaissance et d'initiative que celui normalement exigé lors de la participation à des opérations conventionnelles

---

Bien que (de surprenante façon) les tactiques d'infanterie n'aient pas fait l'objet de discussions approfondies, un commandant d'escouade a mentionné (avec l'approbation de ses pairs) qu'étant donné le flou qui entoure la nature de l'ennemi, il est erroné de toujours s'en remettre à des attaques sur les flancs. Il était d'avis que la période requise pour préparer la manœuvre sur un flanc et pour lancer l'assaut accorde plus souvent qu'autrement à l'ennemi le temps de se défilier. Il soutenait qu'il vaut parfois mieux profiter des avantages que procurent l'effet de choc et la vitesse d'une attaque frontale avec appui-feu intense, même s'il y a des risques à s'exposer, ce faisant, au tir le plus probable de l'ennemi. Il s'agit là d'une observation dont nous devrions tenir compte dans le cadre de notre propre instruction tactique.

Un certain nombre de sous-officiers ont formulé des commentaires sur l'importance de l'entraînement en situation de tir réel en préparation aux opérations du type de l'OEF. Tout en reconnaissant la valeur de l'entraînement donné au Joint Readiness Training Center (JRTC), à Fort Polk, sur le champ de bataille du système intégré de prises à parties multiples au laser (MILES), ils ont ajouté que rien ne remplace vraiment l'entraînement avec tir réel. Ces discussions font écho à celles qui ont lieu dans notre propre Armée de terre, en particulier dans le cadre de l'ouverture prochaine du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CEM), à Wainwright.

Les sous-officiers ont également abordé la nécessité de prévoir les capacités essentielles suivantes :

---

◆ L'entraînement aux techniques d'utilisation de la force non létale, notamment l'utilisation de matraques ASP, lors de désordres, au lieu d'utiliser la crosse des fusils ou de s'en remettre à la force létale. Cette observation nous reporte à un débat familial dans l'Armée de terre du Canada, soit la place de la force non létale dans le cadre des opérations et les moyens de l'appliquer. Un commandant d'escouade a recommandé l'élaboration d'un scénario d'entraînement au cours duquel une opération de distribution d'articles d'aide humanitaire dégénère en désordre, forçant le commandant d'escouade à correctement évaluer la situation et à appliquer le niveau de force approprié.

◆ La capacité du commandant d'escouade de demander et de régler le tir indirect ainsi que l'appui aérien rapproché (AAR).

◆ L'importante capacité des militaires de tous grades d'évaluer rapidement une situation et d'ensuite utiliser correctement l'équipement de communication pour transmettre, en temps opportun, un rapport bref et précis au PC. Les sous-officiers ont précisé que non seulement de tels rapports sont vitaux en soi, mais qu'ils font en sorte d'empêcher le PC de « continuer à exiger leur attention ». Tous les leaders de l'infanterie canadienne peuvent vous parler du syndrome du « PC éponge » qui demande « encore une dernière précision » pendant qu'ils tentent de livrer combat.

◆ Une véritable capacité en premiers soins aux niveaux de l'escouade et du peloton. Tous s'entendaient (tout comme dans notre infanterie) pour souligner que chaque soldat doit être bien entraîné aux techniques de premiers soins de combat, qu'au moins un soldat par escouade doit atteindre les normes de compétence de technicien en interventions médicales d'urgence (TIMU) et que la présence d'un membre du personnel médical auprès de chaque peloton est une absolue nécessité, pas un luxe. Tout comme nombre de leurs collègues de l'infanterie canadienne, les sous-officiers américains soutiennent que des doses de morphine doivent être distribuées aux escouades ou, à tout le moins, aux pelotons. Elles ne doivent pas être gardées sous clé, à l'arrière, dans les installations du poste sanitaire de l'unité, ou rester en la possession du personnel médical au niveau de la compagnie.

◆ L'importance étonnante de l'instruction en matière d'affaires civiles (la COCIM). Les leaders de combat ont souligné à cet égard la nécessité d'établir de bonnes relations, fondées sur la confiance, avec les populations locales, par le biais de mesures équitables et décisives dans le cadre d'opérations humanitaires judicieuses. La majorité des sous-officiers ont effectué des patrouilles conjointes avec des équipes d'affaires civiles. Ils étaient en conséquence assez familiers avec les fonctions du service des affaires civiles des niveaux inférieurs. Ce point de vue peut être favorablement mis en perspective par rapport à l'attitude adoptée par certains leaders canadiens des armes de combat qui semblent ne reconnaître dans la COCIM qu'une fonction accessoire ou une façon d'employer des réservistes.

◆ L'instruction HUMINT et, en particulier ce que plusieurs sous-officiers ont désigné comme « l'interrogation et l'analyse de niveau élémentaire ». Cette suggestion d'instruction choquera vraisemblablement les puristes du monde du renseignement, il faut cependant savoir que les opérations menées par ces sous-officiers étaient plutôt dispersées et que les occasions de recueillir de l'HUMINT étaient plutôt rares ou brèves.

◆ La valeur des sous-officiers instructeurs de la Force régulière avec expérience récente dans le théâtre, au moment de l'instruction pré-déploiement des unités

---

d'infanterie de l'ARNG. Bien que la situation puisse être différente dans les autres unités de la US Army, j'ai constaté que l'unité d'infanterie à qui j'ai rendu visite n'avait pu bénéficier, au moment de l'instruction pré-déploiement, de la présence d'un instructeur de la Force régulière avec expérience récente. Les sous-officiers de cette unité ont fait valoir le sérieux de cette lacune. À la différence de la Réserve de l'Armée de terre du Canada, aucun membre de l'effectif régulier de l'Armée de terre n'est affecté aux unités de l'ARNG. Des membres de l'ARNG combient des postes à plein temps, un peu comme nos réservistes en service de classe B. Je peux néanmoins ajouter, sur la base de ma propre expérience de CEM d'une brigade de la Réserve de l'Armée de terre ayant déployé des soldats dans le cadre de plusieurs missions à l'étranger, que je comprends parfaitement les besoins d'appui que devrait accorder la Force régulière en matière d'instruction, en préparation aux opérations, en particulier lorsque la période de préparation est courte.

Finalement, mais peut-être le point le plus important de tous, j'ai été frappé d'entendre les sous-officiers, les commandants d'escouade et les sergents de peloton mentionner aussi fréquemment l'importance de la confiance qu'ils mettent en leurs subordonnés. Ils étaient catégoriques sur la valeur de ce trait de personnalité. La dispersion et l'imprévisibilité des opérations, le relief accidenté, le climat difficile et la culture exotique de l'Afghanistan contribuaient à imposer des exigences et du stress supplémentaires aux membres des escouades, ce qui donnait beaucoup plus d'importance encore à la confiance que chacun doit avoir envers les militaires des autres grades. Plusieurs sous-officiers ont parlé de différents moyens de gagner cette confiance (qu'ils reconnaissent devoir être établie dans les deux sens), et nombre d'entre eux ont affirmé avoir une grande confiance en leurs subordonnés, même envers leur soldat le moins expérimenté. Un commandant d'escouade de l'USMC a résumé comme suit : « Mes gars connaissent leur travail et ils veulent faire leur travail. Il faut les laisser faire. »

## LES OFFICIERS

Mes discussions avec les officiers ont surtout eu lieu avec des commandants de peloton et de compagnie, bien que j'aie discuté avec quelques titulaires d'autres postes. Le peloton d'infanterie américain est normalement commandé par un sous-lieutenant qui a approximativement la même expérience et a reçu à peu près la même instruction que son homologue canadien. Le lieutenant américain est habituellement employé comme officier exécutif d'une compagnie (poste équivalant à celui de nos cmdtA de compagnie). La compagnie d'infanterie est commandée par un capitaine. Les capitaines américains m'ont pour la plupart semblé avoir l'âge de nos cmdtA de compagnie. L'instruction qu'ils reçoivent est similaire à celle que reçoivent les Canadiens. Cependant, il va sans dire que le niveau d'expérience du combat des militaires américains est considérablement plus élevé que chez nos militaires, ce qui relègue au second plan le point de comparaison de l'âge.

J'ai eu l'impression d'avoir affaire à des officiers d'un dévouement et d'un professionnalisme éprouvés, qui étaient beaucoup plus critiques que leurs sous-officiers à l'endroit de l'instruction formelle reçue. Bien que la plupart d'entre eux aient admis que l'instruction reçue dans les « écoles » leur avait donné les outils de base, un grand nombre ont fait valoir que les notions qu'ils ont acquises étaient dépassées ou, comme le disait un de ces officiers, « valables pour la dernière guerre ». Certains ont dit que cette instruction formelle reçue était trop influencée par les leçons apprises en Corée ou au Vietnam, alors que de nombreux autres ont mentionné que les SASO n'y étaient qu'effleurées.



---

L'étendue de la zone d'opérations attribuée à certains de ces officiers n'a absolument rien de comparable avec les largeurs de front mentionnées dans la doctrine. Un commandant de compagnie racontait que sa zone était de 5 600 km<sup>2</sup>. Plusieurs commandants de peloton disaient avoir passé plusieurs jours à la fois à des distances de 25—30 km ou plus de leur PC de compagnie, alors que des patrouilles d'escouade étaient déployées bien plus loin encore. Dans un cas, le commandant de la compagnie de commandement (poste équivalant à celui de notre commandant de compagnie d'administration) a dit qu'une zone d'opérations lui avait été attribuée et que les soldats de soutien de sa sous-unité y menaient des patrouilles.

Comme dans le cas des sous-officiers, les officiers se sont bien adaptés au degré d'autonomie attendu d'eux. Dans ce contexte, l'intention du commandant supérieur a pris des dimensions beaucoup plus importantes qu'ils ne l'avaient jamais imaginé. On m'a dit en de nombreuses occasions devoir s'en remettre à l'intention et un officier a mentionné que les militaires de tous les grades devraient comprendre l'intention du commandant au deuxième niveau supérieur. Étant donné les caractéristiques de dispersion et d'imprévisibilité des opérations, un officier a mentionné « [...] qu'à l'occasion, l'intention est tout ce qui me reste pour poursuivre. »

Le niveau de responsabilité dont sont investis les commandants de peloton en matière de planification des opérations m'a surpris. Cette responsabilité résulte en grande

---

Étant donné les caractéristiques de dispersion et d'imprévisibilité des opérations, un officier a mentionné « [...] qu'à l'occasion, l'intention est tout ce qui me reste pour poursuivre. »

---

partie de la dispersion de leurs opérations. Un commandant de peloton a dit qu'il était « son propre S3 » (équivalent de notre officier des opérations). Il m'a décrit comment il procédait à la collecte du renseignement de sources locales et effectuait la planification dans le cadre de l'intention de son commandant supérieur. Une fois le concept d'opération élaboré, il procédait lui-même à la coordination avec les autres organismes militaires et non militaires américains, de même qu'avec l'Armée nationale d'Afghanistan/le Corps de police national afghan/la Direction de la sécurité nationale. Ce commandant de peloton devait ensuite commander lui-même l'opération, souvent avec divers éléments attachés (selon les descriptions données ci-devant). Il

a insisté sur le fait que même s'il devait toujours répondre à son commandant de compagnie, il devait prendre des décisions sur-le-champ (et on s'attendait à ce qu'il le fasse). De plus, la taille des organisations commandées par ces jeunes officiers atteignait souvent des proportions considérables. Un officier subalterne décrit avoir commandé une opération comportant 60 personnes (de provenances diverses), alors qu'un autre a fait mention d'un effectif de 90 personnes.

En ce qui a trait au renseignement à ce niveau d'opérations, j'ai été des plus intéressé par la grande importance que les leaders accordent à l'HUMINT par rapport aux autres types de renseignement. Les officiers aussi bien que les sous-officiers ont insisté sur le besoin de recueillir et d'analyser l'information au plus bas niveau possible. Apparemment, l'HUMINT pouvait être recueillie auprès de divers membres de la population locale, à condition que le leader entretienne de bons rapports avec eux et qu'il puisse compter sur de bons interprètes. De fait, les officiers accordaient tellement d'importance à l'HUMINT colligée localement, qu'un officier (avec l'appui de ses pairs)

---

a émis le commentaire suivant : « [...] la majeure partie du renseignement communiqué par les QG supérieurs ne nous est pas d'une grande utilité. ». Il s'agit peut-être d'une exagération, mais ce commentaire permet de relever que même dans le cadre d'une force dotée d'une gamme aussi complète de systèmes sophistiqués de collecte d'information que le GFIM 76 (incluant une impressionnante possibilité de consulter d'autres sources en appui), les leaders tactiques s'en remettaient beaucoup à de l'information recueillie par eux-mêmes et par leurs soldats. Cette observation est encore une fois liée à l'importance que les officiers accordaient à la connaissance de membres de la population locale et au développement de liens de confiance avec eux. Lorsque j'ai demandé à un officier plus expérimenté que les autres ce qui lui semblait être le plus important défi en matière de leadership, il a répondu à peu près comme suit : « Je ne crois pas en « la conquête des cœurs et des âmes ». Nous n'y arriverons probablement jamais. Nous pouvons cependant gagner la confiance des personnes, et nous devons le faire, sans quoi notre mission est vouée à l'échec. »

Les officiers rencontrés ont mentionné sans relâche combien il est important de maintenir de bonnes relations avec la population locale, jusqu'au point de s'excuser beaucoup plus que nécessaire pour des questions relativement banales. En plus d'établir des bonnes relations, il faut respecter les usages traditionnels et les coutumes locales, être en mesure de dire quelques mots de Pashto ou de Dari et établir la confiance. Les officiers ont souligné que la politesse et la patience étaient très importantes. Une fois que les membres de la population locale sentaient qu'ils pouvaient se fier aux forces américaines, il arrivait qu'ils communiquent de l'information pouvant mener à la découverte de caches, à l'arrestation d'ennemis ou à l'abandon de plans tels que la pose d'IED. Sans leur confiance, aucune information n'aurait pu être recueillie.

Les officiers ont démontré clairement qu'ils comprenaient les opérations fondées sur les effets et, en particulier, que les techniques de recherche inutilement agressives avaient des conséquences défavorables. La technique d'introduction « après avoir frappé aux portes » aux fins d'établissement d'un cordon de sécurité et de fouille, a graduellement remplacé la technique « de défonçage de portes », même si cette dernière technique pouvait toujours être utilisée. Cette observation fait écho à nos propres expériences en République fédérale de Yougoslavie (FRY), en Somalie et, plus récemment, à Kaboul. Cependant (à l'image de nos propres questionnements), un officier a admis qu'il se demandait si le remplacement de la « méthode forte » ou des opérations intenses par la méthode douce n'équivalait pas à céder du terrain à l'ennemi en lui accordant trop de liberté d'action au sein des populations. Seul cet officier a énoncé cette idée (bien qu'elle semble certainement être valable), ce qui me fait conclure que la majorité des officiers ont adopté l'approche « de la conquête des cœurs et des âmes », même si certains ne veulent pas lui accorder ce nom.

L'établissement de relations étroites avec les membres de la population locale fait clairement porter des responsabilités imprévues sur les officiers subalternes, même s'ils répondaient bien à ces nouvelles exigences. Plus d'un officier s'est parfois « [...] senti comme un maire. » Un commandant d'un peloton de reconnaissance<sup>3</sup> a déclaré interagir constamment avec les membres de la population locale et devoir porter « [...] un bon nombre de chapeaux : affaires civiles, équipe d'instructeurs intégrés, policier local [...] ».

La majorité des commandants de peloton participaient aux réunions de village où les présidaient, certaines avec un nombre grandissant de participants. Ils ont mentionné que les populations locales avaient des attentes importantes à leur endroit et croyaient

---

que l'officier américain pouvait satisfaire à « tous leurs besoins ». Dans ce contexte, les officiers ont appris à être prudents afin d'éviter d'être perçus comme faisant des promesses ou comme prenant des engagements, pour ne pas qu'on profite d'eux. Lorsque j'ai fait part de mes propres expériences en FRY, les participants ont tout de suite reconnu les situations.

La question de l'instruction axée sur la mission a provoqué des discussions enthousiastes. De nombreuses recommandations étaient identiques à celles formulées par les sous-officiers. Voici un sommaire des points soulevés par les officiers :

---

Les officiers ont  
démontré clairement  
qu'ils comprenaient les  
opérations fondées sur  
les effets

---

◆ Le besoin d'entraîner les officiers à travailler en situation de chaos et d'incertitude. Les scénarios d'instruction doivent être imprévisibles plutôt que « stéréotypés », ils ne doivent pas prendre la forme de « listes de vérifications ». Un certain nombre d'officiers ont mentionné que les « zones grises » ou l'incertitude caractérisaient leurs opérations.

◆ Le besoin d'entraîner les officiers d'infanterie légère à commander des opérations embarquées.

Tous ont reconnu que la transition entre les opérations à pied bien connues et les opérations motorisées (en particulier en raison des conditions de dispersion et d'incertitude de l'opération en cause) leur a posé des défis qu'ils n'avaient pas prévus. La plupart d'entre eux ont dit que l'instruction devrait porter beaucoup plus sur les patrouilles embarquées et sur les drills d'embuscade.

◆ L'important pour les commandants de peloton d'être prêts à traiter de sujets litigieux avec les autorités locales, à présider des réunions et à interagir à plusieurs niveaux avec la population locale.

◆ L'importance d'établir un meilleur équilibre entre l'instruction portant sur le combat conventionnel et celui portant sur les SASO. Ils s'entendent tous sur le fait que l'instruction au combat constitue une base indispensable à l'exercice de toutes les autres compétences, et ils étaient presque tous d'accord pour affirmer que plus d'instruction portant sur les SASO devrait être incorporée à l'instruction donnée dans les « écoles ». Cette affirmation établit un parallèle direct avec la discussion qui a lieu, dans notre Armée de terre, entre les tenants de « l'instruction à la guerre » et ceux de « l'instruction aux opérations de paix » au sujet de la démarcation entre le temps accordé à chacun de ces domaines, dans un contexte de temps d'instruction limité.

◆ L'importance pour les officiers, aux niveaux du peloton et de la compagnie, de comprendre le fonctionnement des systèmes de maintenance et d'approvisionnement du bataillon. Ce point a été mentionné en plusieurs occasions. Cette observation était clairement motivée par deux facteurs : la dispersion des sous-éléments opérationnels et l'éloignement des ressources d'appui du bataillon ainsi que le manque de familiarisation avec les opérations motorisées.

À la fin de la section portant sur les discussions avec les officiers, je veux souligner une de leurs caractéristiques particulièrement rassurante, le niveau de respect qu'ils manifestaient à l'endroit de leurs sous-officiers. Je crois que les officiers ont discuté sincèrement avec moi, ils ne m'ont pas caché les points faibles lorsqu'ils croyaient en percevoir, mais ils n'ont jamais exprimé la moindre réserve à l'endroit des qualités et des capacités de leurs sous-officiers. Un certain nombre d'entre eux ont explicitement

---

mentionné la grande confiance qu'ils ont envers leurs sous-officiers. Presque tous m'ont relaté le déroulement d'opérations qui n'auraient éminemment pas connu le succès sans le concours de sous-officiers capables de travailler avec un minimum de supervision. Cette confiance dont sont investis les leaders non commissionnés américains est facilement partagée et reconnue par les commandants de peloton et de compagnie canadiens à l'endroit de leurs propres sous-officiers et met en relief la valeur de la « force multiplicatrice » d'un corps professionnel de sous-officiers.

## **CE QUI VEUT DIRE?**

Quelle pourrait être, pour nous, la valeur de toutes ces intéressantes révélations au sujet de nos camarades américains en Afghanistan? Après tout, nous avons une bien plus petite armée qu'eux (les effectifs de nos troupes en mesure d'être déployées étant plus petits que le GFIM 76), nos traditions et nos pratiques sont pas mal différentes de celles de la US Army ou des US Marines, et, actuellement, nous ne sommes pas impliqués dans une opération de guerre. Ce qui veut dire?

Je crois que l'expérience acquise par les fantassins du GFIM 76 peut servir à valider certaines de nos croyances au sujet des points importants de la préparation de notre Armée de terre à la guerre à trois volets, telle qu'ordonnée par notre Commandant. Elle peut également nous rappeler de rester sur nos gardes. À l'instar des Américains, nous avons de l'expérience dans les opérations de petites unités. Sur la base de mon expérience auprès d'eux, qu'il me soit quand même permis de mettre l'accent sur quelques observations et recommandations, même s'il m'était possible d'en formuler un plus grand nombre encore.

Du côté positif, aussi petits et (relativement) aussi dégarnis que nous puissions penser être, nous ne sommes pas si loin du but, dans certains domaines. Nous croyons depuis longtemps en l'importance vitale de sous-officiers expérimentés, bien entraînés et capable de réflexion, en particulier dans le rôle de commandant de section, dans le contexte des opérations décrites dans le présent article. Sur la base des expériences vécues par les leaders de l'infanterie américaine en Afghanistan, notre position dans ce domaine est bien fondée, mais nous devons nous assurer de ne pas nous reposer sur nos lauriers. Nous devons continuer à assurer le développement de nos sous-officiers afin de faire en sorte qu'ils restent bien entraînés et confiants en leurs capacités de commandement. Nous devons probablement introduire de la variété dans leur entraînement formel et dans leur entraînement à l'unité afin d'y ajouter plus d'éléments d'incertitude et d'inconnu, ainsi que pour renforcer leur capacité de commandement et contrôle d'un nombre plus grand et plus varié d'éléments.

Encore une fois en notre faveur, nous avons toujours cru que nos militaires, en particulier (mais non exclusivement) nos fantassins, doivent recevoir une instruction portant sur une vaste gamme de sujets et qu'ils doivent être polyvalents. Conséquences de notre très petite taille, je suis certain que ces façons de faire constituent un multiplicateur de notre force. Les transferts d'apprentissage ou l'instruction en plusieurs sous-spécialités sont profondément enracinés dans notre Armée de terre. Tout comme nos camarades américains l'ont appris, cette capacité est d'une importance vitale, particulièrement dans l'environnement de la guerre à trois volets. Il ne fait aucun doute que cette polyvalence sera officialisée dans leur Armée de terre. Nous devons lutter contre toutes les tendances qui feraient en sorte de réduire la gamme de compétences de nos militaires, particulièrement les compétences de nos sous-officiers.

---

Enfin, notre petite taille, notre financement réduit et notre incapacité de déployer des forces capables d'interventions massives ou d'une puissance de feu dévastatrice nous ont toujours poussés à nous entraîner au niveau des éléments inférieurs de l'échelle tactique. Nous avons hors de tout doute bien fait dans ce domaine et ce fut vraisemblablement un élément qui a contribué à la qualité de nos sous-officiers, tel que je l'ai mentionné auparavant. Les exigences élevées et imprévues à l'endroit des pelotons et des compagnies dans le contexte du GFIM 76 m'indiquent que nous devons poursuivre dans notre voie. De récentes décisions prises dans le cadre de la transformation de l'Armée de terre constituent une indication claire que nous continuerons à mettre l'accent sur les opérations au niveau de sous-unité. À l'avenir, les forces opérationnelles déployées « prêtes à l'emploi » prendront appui sur des compagnies, sur des batteries et sur des escadrons désignés. La capacité de ces sous-unités de s'entraîner ensemble préalablement au déploiement pourra être limitée; pour en améliorer le rendement, il faudra donc faire en sorte qu'ils soient mieux entraînés, plus cohésifs et plus autonomes.

En ce qui a trait à nos officiers subalternes, je reprends le commentaire que j'ai formulé au sujet des sous-officiers. Après en avoir discuté avec les officiers du GFIM 76, je crois que, dans la mesure du possible, nous devons nous éloigner de la méthode répondant « liste de vérification » pour l'entraînement des officiers. Nous devons mettre l'accent sur leur capacité de trouver des solutions efficaces et pratiques dans le cadre de situations floues et confuses plutôt que sur la procédure. Je me souviens avoir suivi le cours d'état-major de l'Armée de terre, au début des années 1990. Le DGE m'avait alors dit que le Collège était intéressé à m'enseigner des « processus » et que la possibilité de succès de n'importe quelle solution apportée par le stagiaire était secondaire. À mon avis, cette approche d'instruction des leaders est non pertinente et repose peut être même sur la négligence. Le plan est-il en accord avec l'intention du commandant? Voilà ce qui importe, un point, c'est tout. Bien que l'instruction de l'officier puisse

---

Nous avons toujours cru que nos militaires, en particulier (mais non exclusivement) nos fantassins, doivent recevoir une instruction portant sur une vaste gamme de sujets et qu'ils doivent être polyvalents

---

continuer à ajouter des outils dans sa boîte à outils, elle ne doit être considérée que comme un premier pas. Que ce soit à l'occasion des stages subséquents à l'« école » de l'arme ou du service ou à l'occasion de l'instruction donnée à l'unité, nous devons exiger de nos officiers subalternes de pouvoir travailler efficacement dans le chaos,<sup>4</sup> dans les « zones grises ». Nous devons les confronter à des situations pour lesquelles les solutions ne se trouvent pas forcément dans « le manuel » et qui ne leur permettront pas de se tourner vers le commandant de compagnie pour obtenir des directives.

À leur tour, les commandants de compagnie doivent accepter une dispersion extrême de leurs effectifs, faisant en sorte que leurs pelotons et même leurs sections travaillent de façon autonome sur de longues périodes. Considérant la forte concentration de personnel expérimenté dans le PC des compagnies canadiennes,<sup>5</sup> cette dernière recommandation ne devrait pas être difficile à mettre en oeuvre. De fait, certaines de nos récentes opérations en FRY et ailleurs à l'étranger ont contribué à la mise en oeuvre de cette capacité.

---

Il nous faudrait peut-être nous inspirer d'une des pages d'un manuel allemand de l'entre-deux-guerres, Reichsheer, qui stipule que nous devons travailler plus fort à nous assurer que les militaires de tous les grades, y compris les soldats, peuvent assumer avec confiance le commandement à au moins un niveau supérieur au leur. Même si nous prêchons ce concept, ce ne sera vraisemblablement pas avant d'avoir été témoin du « massacre des leaders », sur le champ de bataille au laser du CCEM, que nous allons nous rendre compte de l'importance de cette capacité dans le cadre des opérations.

Enfin, l'expérience acquise par les leaders de l'infanterie du GFIM 76 a fait ressortir l'importance intemporelle de certaines qualités humaines, soit la souplesse, la compréhension et le respect des autres (sans pour autant baisser la garde), la volonté d'innover et, peut-être la caractéristique la plus élémentaire de toutes, la confiance. Il est sûrement significatif que les fantassins d'une force militaire aussi importante, puissante et technologiquement avancée que celle des États-Unis aient retenu ces qualités et qu'ils jurent même par ces valeurs. Nous devrions suivre cet exemple.

---

### Au sujet de l'auteur ...

Le Lieutenant-colonel Dave Banks (PPCLI) occupe actuellement le poste de Chef d'état-major du 38<sup>e</sup> Groupe-brigade du Canada, dont le quartier général se trouve à Winnipeg, au Manitoba. Il a servi dans le cadre de l'Op Athena, d'août 2004 à février 2005, en qualité d'Officier de liaison de la force terrestre de la FIAS auprès du GFIM 76.

---

## END NOTES

1. Au niveau des compagnies et du bataillon, la connaissance de la situation est maintenue par le biais de l'utilisation d'une combinaison de moyens de communication, notamment le poste radio tactique, le téléphone tactique par satellite et le téléphone commercial par satellite, ainsi que par l'utilisation de capteurs de position des éléments amis (Blue Force Tracker) (même si ce ne sont pas tous les véhicules qui sont dotés d'un tel capteur).
2. « Entrer en contact » peut faire l'objet d'une argumentation à savoir dans quelle mesure cette situation appartient ou non au troisième volet de la guerre à trois volets. Cependant, au moment où vous essayez le tir et que vous devez commander la riposte, il s'agit là d'une discussion sur le sexe des anges.
3. Il s'agit ici des commentaires d'un sous-officier avec ancienneté employé dans un poste de commandant de peloton.
4. Les cyniques pourraient faire valoir que nous sommes déjà, en partie, en situation de chaos.
5. Le grade et le nombre d'années de service des Canadiens, sont considérablement plus élevés que ceux du personnel de la plupart des compagnies américaines.



---

# OPÉRATIONS APOLLO ET ATHENA : UNE NOUVELLE VISION DE LA DOCTRINE EN MATIÈRE DE MAINTIEN EN PUISSANCE

---

par le Lieutenant-colonel C.C. Thurrott et le Capitaine R.A. Bailey

## INTRODUCTION

Depuis qu'a été lancée la campagne internationale de lutte contre le terrorisme, le Canada a, à deux reprises, déployé des forces terrestres dans le cadre de missions en Afghanistan, pays déchiré par la guerre. La première force faisait partie de l'Opération (Op) Apollo et a été déployée en novembre 2001. Cette force était composée de 750 militaires du 3<sup>e</sup> Bataillon, Groupement tactique du Princess Patricia's Canadian Light Infantry (3 GT PPCLI). Un groupe de soutien avancé (GSA), composé de militaires du 1<sup>er</sup> Bataillon des services (1 Bon svc), a également été déployé afin d'assurer le soutien logistique du combat (SLC). Cette force s'est déployée à Kandahar, en Afghanistan, et a fait partie intégrante de la Force opérationnelle (FO) Rakkasan, une formation américaine ayant à sa base la 187<sup>th</sup> Brigade Combat Team. En tant que membre de la FO, les tâches du GT allaient de la défense rapprochée du terrain d'aviation où il se trouvait à des missions de combat dans l'environnement rural austère de l'Afghanistan.

Le Canada a également déployé des forces en Afghanistan afin de contribuer à la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) à Kaboul, dans le cadre de l'Op Athena. C'est en août 2003 que la force initiale, comptant 1 900 militaires et étant composée du 3<sup>e</sup> Bataillon, Groupe-bataillon du Royal Canadian Regiment (Gp Bon 3 RCR), d'un élément de soutien national (ESN) mis sur pied par le 2<sup>e</sup> Bataillon des services (2 Bon svc) (avec des renforts provenant du 2<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada [2 GBMC]), d'un élément de commandement national (ECN), et de militaires affectés au QG FIAS et à la Brigade multinationale de Kaboul (BMK), s'est déployée à partir de la BFC Petawawa. Des organisations similaires provenant du 5 GBMC ont depuis pris la relève dans le cadre de cette mission. Le rôle de la FIAS est d'assurer la sécurité de la région de la capitale de l'Afghanistan jusqu'à ce que l'Administration transitoire afghane soit en mesure de mettre sur pied une structure assurant la sécurité nationale.

Les modèles de maintien en puissance utilisés lors des Opérations Apollo et Athena devraient être analysés par tous les logisticiens professionnels afin de mettre en évidence le recours à des approches non-doctrinales pour le maintien en puissance d'opérations militaires. Un des principes fondamentaux de ces modèles est qu'une pensée non doctrinale peut susciter une réaction adaptée en fonction de la situation. Le processus de maintien en puissance dont il est question dans la B-GL-300-004/FP-001 *Maintien en puissance de la Force terrestre* présente un système clair et facile à comprendre qui prévoit l'acheminement de services et de matériel depuis le Canada jusqu'aux soldats en déploiement<sup>1</sup>. Cependant, il se peut que, bien

---

qu'on comprenne cette doctrine, on ait de la difficulté à la mettre en application dans un environnement multinational non contigu. Les expériences vécues en 2001 et en 2003 en Afghanistan dans le cadre du maintien en puissance des militaires des FC en sont d'excellents exemples.

Le présent article traitera des concepts de maintien en puissance adoptés et des facteurs qui ont influencé directement la conception de ces modèles. Dans le cadre de l'Op Apollo et de l'Op Athena, l'absence de structures de soutien au niveau du théâtre, une dépendance presque totale sur un fragile convoi aérien pour le maintien en puissance, le déploiement dans un environnement austère, et la participation à une opération dans un contexte multinational où la disponibilité d'approvisionnements courants est nulle, représentaient un ensemble de problèmes unique qui nécessitait le recours à une approche non traditionnelle. Un impératif opérationnel rendait également la situation plus complexe en restreignant le nombre de militaires pouvant être déployés en Afghanistan.

## OP APOLLO

---

Nous devons élaborer un concept de maintien en puissance qui permettrait à un GT canadien en déploiement de bien fonctionner tout en étant intégré à une formation américaine

---

La décision d'intégrer un GT canadien à la FO Rakkasan de l'Opération Enduring Freedom signifiait que nous devons élaborer un concept de maintien en puissance qui permettrait à un GT canadien en déploiement de bien fonctionner tout en étant intégré à une formation américaine. Les principaux défis auxquels nous devons faire face dans le cadre de ce déploiement, en termes de maintien en puissance, étaient la distance entre le site de déploiement et le Canada, le manque de structures de maintien en puissance dans la zone de déploiement, et la dépendance envers un convoi aérien impliquant deux

pays.

## Lignes de communication intégrées

Une fois la reconnaissance stratégique et opérationnelle terminée, il était évident que le Canada ne pourrait pas assurer le maintien en puissance sur place par lui-même. Par conséquent, on décida, pour la première fois depuis leur création, d'activer les lignes de communication Canada-États-Unis (CANUS ILOC). Le plan CANUS ILOC est un accord passé entre le Canada et les États-Unis en 1979 sur le partage de voies de maintien en puissance stratégique. Dans le présent cas, comme le GT canadien était intégré à une formation américaine, le recours aux ressources américaines de maintien en puissance stratégique allait permettre la livraison d'articles propres au Canada aux forces déployées.

Les articles qui transitaient par le circuit d'approvisionnement ILOC partaient de la côte Est des États-Unis et passaient par plusieurs points de transfert avant d'arriver à destination, au Camp Snoopy, camp américain situé dans un des États du golfe Persique. Il revenait à la 4<sup>e</sup> Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes (4 UCMFC), au moyen des détachements ILOC et de lignes de communication stratégiques (SLOC) situés à Montréal, au Québec, et à Dover, au Maryland, de voir à

---

ce que tout le matériel provenant de sources canadiennes était acheminé au point de départ du circuit d'approvisionnement. Pour ce faire, on a eu recours au transport terrestre de Montréal au Delaware car la majorité du matériel provenait du 3<sup>e</sup> Groupe de soutien du Canada (3 GSC). Un détachement SLOC était localisé dans les installations américaines au Camp Snoopy et était responsable de la réception et du transfert de tous les approvisionnements en provenance du circuit ILOC. En plus du circuit ILOC, on disposait d'un vol hebdomadaire de réapprovisionnement entre la BFC Trenton et le Camp Mirage, situé dans un État du golfe persique voisin.

Un autre problème posé par l'utilisation du circuit d'approvisionnement ILOC était le cantonnement de militaires canadiens au sein des installations américaines au Camp Snoopy, le point de destination du circuit. Comme aucun protocole d'entente officiel n'existait avec le pays hôte, il était impossible pour les militaires canadiens de franchir les frontières du pays hôte après avoir quitté ce dernier pour un congé ou une affectation militaire. Il s'agissait là d'un problème important car il remettait en cause la capacité du détachement d'accomplir, de façon continue, ses tâches efficacement.

### **Base de soutien**

Le Camp Mirage a été établi en tant que base de soutien dans le théâtre (BST) pour le contingent canadien du Groupe de forces interarmées multinationales 180 (GFIM 180). Pendant trois mois, une série d'unités autonomes de petite taille se sont déployées à cet endroit. L'unicité de ce déploiement réside dans le fait que chaque unité s'est déployée de façon autonome et avec un but très précis. Au Camp Mirage, on trouvait les unités/détachements suivants : un détachement de transport aérien stratégique (dét TAS), un détachement de transport aérien tactique (dét TAT), une unité de patrouille maritime à long rayon d'action et un site logistique de l'avant (FLS). Lorsque fut défini le concept de soutien pour le GT 3 PPCLI intégré à la FO Rakkasan, les unités d'importance majeure étaient les dét TAS et TAT. Le dét TAS était responsable de la réception du vol hebdomadaire de réapprovisionnement par CC-150 Polaris. Ce vol de réapprovisionnement transportait tout le matériel qu'on ne pouvait envoyer directement au Camp Mirage par le circuit ILOC. Le dét TAT avait pour sa part une mission polyvalente. Comme ces ressources étaient affectées au GFIM 180, elles ne s'occupaient pas du soutien des unités canadiennes déployées à Kandahar. Lorsqu'elles étaient disponibles, elles étaient affectées au transport de matériel ILOC du Camp Snoopy au Camp Mirage et, ensuite, au transport du matériel requis jusqu'à Kandahar. Comme il n'y avait aucun approvisionnement prépositionné ou envoyé automatiquement pour le compte de la formation terrestre déployée, le Camp Mirage, pour cette dernière, était en réalité une base d'étape, et non une base de soutien. Tout comme pour le maintien en puissance lors de l'Op Athena, toutes les demandes de matériel étaient acheminées au Canada et les approvisionnements provenaient des stocks nationaux, à l'exception du matériel pouvant être obtenu sur place auprès du pays hôte du Camp Mirage.

---

L'Op Apollo ouvre la voie à un concept de maintien en puissance pour un important déploiement se fiant uniquement à un convoi aérien d'approvisionnement

---

L'Op Apollo ouvre la voie à un concept de maintien en puissance pour un important déploiement se fiant uniquement à un convoi aérien d'approvisionnement. Le transport de matériel par l'entremise de deux lignes de communication distinctes (ILOC, SLOC) directement dans un environnement de combat est un concept jusqu'à maintenant rarement utilisé par le Canada dans le cadre de ses opérations déployées.

Une autre caractéristique, bien qu'elle ne soit pas nécessairement favorable, de l'Op Apollo était l'emplacement de l'ECN. Ce dernier, dont la mission était de diriger l'ensemble du soutien logistique opérationnel, était co-localisé avec le quartier général du United States Central Command (QG USCENTCOM) à Tampa, en Floride. Cela lui a permis d'obtenir une excellente vue d'ensemble des opérations logistiques sur le théâtre. Avec la création de l'unité de soutien national (USN) au Camp Mirage, et la mise sur pied du centre de contrôle des mouvements (CCM) et du centre de gestion du matériel (CGM), l'ECN jouissait d'une visibilité quasi parfaite de tous les approvisionnements transitant par les lignes de communication, bien que la visibilité des stocks se trouvant sur les terrains d'aviation canadiens posait toujours problème.

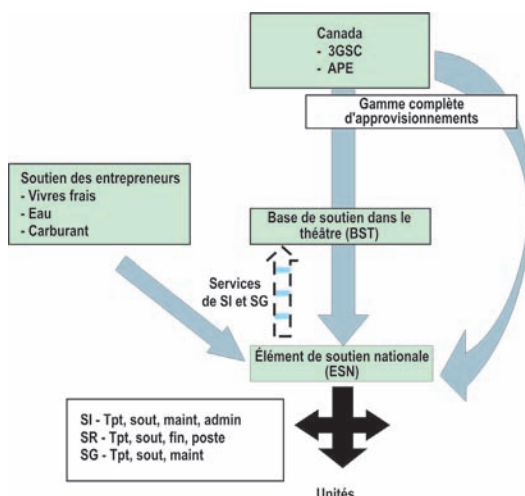


Figure 1 : Diagramme de réapprovisionnement de l'Op Athena

## Ravitaillement tactique

L'Op Apollo a également adopté une approche non traditionnelle au niveau tactique. Au moment du déploiement initial, le GT 3 PPCLI comptait une compagnie d'administration intégrée, et, dans son ensemble, était soutenu par un GSA. Nous avons constaté, au cours du déploiement, en grande partie en raison de problèmes de dotation, que ce système de ravitaillement serait plus facile à gérer par une seule organisation. Par conséquent, on créa une compagnie SLC au sein du GT. Il convient de souligner que la propriété des ressources des SLC n'a pas posé de problèmes car le GSA autant que la

nouvelle compagnie SLC étaient sous le commandement opérationnel (OPCOM) du GT 3 PPCLI. On portera davantage attention à la fusion des capacités de soutien intégré (SI), de soutien rapproché (SR) et de soutien général (SG) limité lors de l'élaboration du concept de maintien en puissance de l'Op Athena.

## OP ATHENA

Pour la FIAS, au sein de laquelle la Force opérationnelle Kaboul (FOK) s'est déployée dans le cadre de l'Op Athena, ni les structures de soutien, ni le concept de pays chef de file ont été mis en application ou étaient disponibles. Comme on ne pouvait obtenir localement les approvisionnements courants, on devait se procurer tous les approvisionnements nécessaires par le biais du Canada. Ainsi, on a dû mettre en place un système de maintien en puissance faisant directement le lien entre le Canada et les troupes déployées (niveau tactique). Plutôt que d'envoyer automatiquement du

matériel et des services par l'entremise d'un réseau de bases et d'unités de soutien, on devait, pour la majorité du matériel (à l'exception du carburant, des vivres frais et de certaines commandes d'achat sur place [CAP]) faire, de la zone de mission, une demande au Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC), après quoi le matériel était acquis auprès du fournisseur canadien approprié. Le matériel demandé était par la suite envoyé à l'aéroport d'embarquement (APE), à la BFC

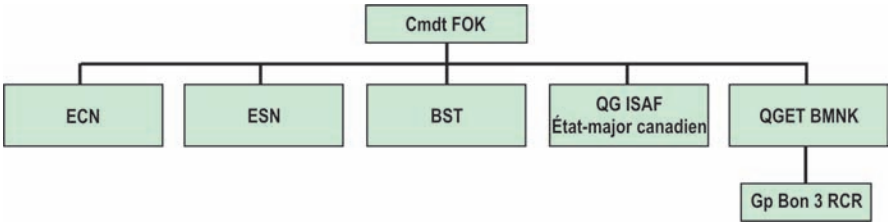


Figure 2 : Rapports de commandement — Op Athena

Trenton, où le 8<sup>e</sup> Escadre avait recours à deux méthodes pour faire parvenir le matériel sur le théâtre. La première méthode consistait à utiliser les ressources de transport aérien stratégique (CC-150) pour des vols de ravitaillement à destination de Camp Mirage, la BST de l'Op Athena, où le chargement était réparti en vue du transport par le dét TAT au moyen d'aéronefs CC-130 Hercules jusqu'à l'aéroport international de Kaboul (KAIA). La deuxième méthode, quant à elle, consistait à utiliser des aéronefs cargo Antonov (AN) 124 Condor et Ilyushin (IL) 76 Candid nolisés par l'entremise du J4 Logistique, qui se rendaient directement à KAIA à partir de l'APE. Pour chaque méthode, l'ESN était responsable de la réception et de la distribution du matériel. Ce processus est illustré à la Figure 1.

**Base de soutien**

Bien que la FOK utilisait le Camp Mirage à titre de BST, cette dénomination ne reflète pas réellement le rôle joué par ce dernier. Tel que susmentionné, le Camp Mirage n'entreposait pas, comme on pourrait s'y attendre, d'approvisionnements envoyés automatiquement pour les besoins de la FOK. En fait, Camp Mirage ne peut être considéré que comme un point de transfert du circuit SLOC, où le matériel arrivé sur le théâtre à bord d'aéronefs CC-150 Polaris passent des ressources de transport aérien stratégique aux ressources de transport aérien tactique, qui se chargeront de les transporter jusqu'à KAIA. Idéalement, c'est là que l'ECN aurait dû se trouver, au lieu de son emplacement actuel sur le théâtre des opérations. Ici encore, cela diffère du modèle employé pour l'Op Apollo, dans le cadre de laquelle l'ECN se trouvait à Tampa, en Floride, au QG USCENTCOM. Un autre élément est manifestement différent de la doctrine habituelle : la BST ne fait pas seulement partie de la FO qu'elle soutient, mais elle est elle-même soutenue par des éléments de la FO, soit l'ESN, tel que le montre les Figures 1 et 2.

**Niveau de maintien**

C'est en fonction d'une approche non traditionnelle qu'a été faite l'élaboration de la structure des unités déployées dans le cadre de la Rotation 0 de l'Op Athena. Cette approche a entraîné la centralisation des organisations de soutien sous un ESN simplifié. Le tableau 1, qui présente les organisations de soutien dépendantes, indique que l'ESN a assuré le SI, le SR et le SG limité de la presque totalité des unités formant

		Camp Warehouse		Camp Julien							
		QG FIAS	QGET BMK	ECN	ESN	Gp-bon	ISTAR	LGB	Pon PM	SS	CRTS
				ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
Organisations dépendantes	Maintenance terrestre	ESN	Dét ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Transport	ESN	Dét ESN (bassin VIP)	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Approvisionnement (SI)	ESN	Intégré	ESN	ESN	Intégré	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Approvisionnement (SR et SG)	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Mouvement	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Système de commandement et d'information de l'Armée de terre (SCIAT)	QGET			QGET						
	Soutien du personnel	ESN	Intégré	ESN	Intégré	Intégré	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Soutien financier	ESN	Intégré	ESN	Intégré	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Services de courrier	ESN	ESN	ESN	ESN	Intégré	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN
	Services du Génie	-	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN	ESN

Tableau 1 : Organisations dépendantes — soutien de l'Op Athena

la FOK.

Cela diffère grandement de l'approche normalement adoptée par les FC face au maintien en puissance tactique. Les principaux facteurs ayant motivé l'adoption d'une telle approche sont la structure de la BMK, la co-implantation de la presque totalité des éléments de la mission, la menace, la protection de la force et les importantes restrictions quant au personnel imposées à la FO.

La BMK constitue la principale formation militaire utilisée par la FIAS pour réaliser sa mission. Cette formation est différente du GT canadien car elle ne dispose pas de capacités de soutien logistique internes. Il s'agit plutôt d'un regroupement de 22 contingents nationaux, qui avaient chacun élaboré leur propre concept de maintien en puissance. Il n'y avait aucun pays chef de file, tel que défini dans la B-GL-300-004/FP-001 *Maintien en puissance de la Force terrestre*<sup>2</sup>, bien que ce rôle ait été rempli par le contingent allemand ainsi que par quelques autres contingents de plus petite taille se trouvant au Camp Warehouse, notamment pour la distribution d'eau, de carburant, de vivres frais ainsi que pour les infrastructures du camp. Cela a eu une incidence sur le soutien fourni à des sous-unités canadiennes déployées à titre de ressources de la brigade, telles que la compagnie de renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance (cie ISTAR), la batterie de canons légers et le peloton de police militaire (Pon PM). Ces organisations nécessitaient un soutien complet de la part de la FO et non seulement des articles propres au Canada. Il importe de souligner que la FIAS, sous le commandement de l'OTAN, continue de considérer la logistique interarmées multinationale comme une voie à suivre.

La co-implantation de presque tous les éléments de mission au Camp Julien a influencé le concept de soutien. Les infrastructures et les immeubles étant limités, il aurait été contraire au bon sens de disposer de plusieurs organisations de soutien intégral dispersées sur le territoire du camp. Aux fins d'approvisionnement, seul le Gp Bon 3 RCR, le QGET BMK et l'ESN ont conservé un magasin de quartier-maître, toutes les autres unités et sous-unités ainsi que les militaires déployés individuellement (p. ex., l'état-major canadien du QG FIAS) se tournant vers l'ESN pour leur soutien intégral. Par conséquent, le quartier-maître de l'ESN était responsable de plus de 1 100 militaires. En ce qui a trait à la gestion du matériel terrestre, le peloton de maintenance de l'ESN regroupait toutes les ressources de maintenance de la FOK et assurait le soutien à tous les niveaux sans qu'une unité particulière ne s'approprie les ressources



---

de soutien intégral. Cette méthode a également été adoptée en raison de la co-implantation de tous les éléments et de la décision de rassembler toutes les pertes à l'abri sur le territoire du camp, contrairement à la doctrine habituelle qui prône la maximisation des réparations sur place. Les ressources de maintenance du Système de communication et d'information de l'Armée de terre (SCIAT) faisaient toutes partie du QGET BMK. Comme près de 400 militaires étaient déployés au Camp Warehouse, il fut décidé d'y déployer des détachements de personnel de maintenance et de transport de l'ESN.

Comme pour toutes les autres missions, la méthode canadienne d'établissement de la structure d'une force — c'est-à-dire partir d'un tableau d'effectifs et de dotation (TED) vierge puis le remplir<sup>3</sup> — oblige le commandant à distribuer de façon équitable le personnel entre les troupes de manœuvre, les armes d'appui et le soutien logistique du combat. Le TED de l'Op Athena prévoyait la centralisation du personnel SLC, ce qui réduisait le nombre total de militaires requis pour assurer le soutien du commandement et du contrôle des activités logistiques. En éliminant ainsi les chaînes de commandement redondantes, on augmentait le nombre de militaires des armes de combat et du SLC pouvant participer à la mission. Cela éliminait également le dédoublement de militaires spécialisés, d'outils, d'équipements, de pièces de rechange et d'infrastructures. Il sera question des inconvénients de cette centralisation dans la section suivante traitant des défis auxquels nous avons dû faire face.

## DÉFIS

Se fier à un convoi aérien étendu pour presque toutes les activités de maintien en puissance donnait lieu à un ensemble de nouveaux risques dont la gestion nécessitait une planification exhaustive. La première préoccupation concernait l'utilisation du KAIA comme principal aéroport de débarquement (APD). Cet aéroport ne dispose pas des installations requises pour que des avions y atterrissent lorsque la visibilité est réduite ou qu'il fait nuit. De plus, l'aéroport étant situé à l'intérieur des limites de la ville, il était vulnérable aux changements des conditions de sécurité, et, par conséquent, était régulièrement inaccessible. Afin de pallier aux risques éventuels, des plans de contingence prévoyant l'utilisation d'un autre aéroport ont été élaborés et mis en œuvre.

L'environnement austère de l'Afghanistan a fait en sorte qu'il était difficile de se procurer localement des biens et des services. Habituellement, les acquisitions sur place se font dans les zones où les biens et services sont disponibles et où que ces acquisitions peuvent se faire en toute sécurité. Les premières tentatives d'acquisition sur place se sont soldées par des échecs, rendant nécessaires le traitement des demandes d'approvisionnement par le 3 GSC et la création d'un bureau d'acquisition sur place (BAP) situé à Camp Mirage. Le détachement BAP de l'ESN était en mesure d'obtenir le matériel demandé bien plus rapidement, tout en nécessitant moins de transport. Ces approvisionnements étaient acheminés sur le théâtre des opérations par le dét TAT plus rapidement que s'ils avaient été envoyés du Canada. Après que les conditions de sécurité se soient améliorées à Kaboul, on permit l'acquisition sur place par le biais d'une entreprise civile, qui, de ce fait, fut en mesure de combler 20 % des demandes d'acquisition sur place. Au fur et à mesure que les conditions de sécurité à Kaboul s'améliorent, on s'attend à pouvoir de plus en plus acquérir des biens et des services localement.

---

C'est la réorganisation et la centralisation soudaine du concept de maintien en puissance tactique qui a engendré le plus grand nombre de défis auxquels on a dû faire face au cours de la mission. Le retrait des ressources intégrées, particulièrement des ressources de maintenance, a engendré de graves inquiétudes chez les commandants d'unité, à l'exception du cmdt ESN, car ils n'étaient alors plus en mesure de déterminer les priorités de soutien de leurs opérations. Il s'agissait dorénavant de la responsabilité d'une seule chaîne de commandement et cela nécessitait une extraordinaire coordination entre les différentes unités. Toutefois, l'avantage manifeste de cette approche est qu'on pouvait maintenant déployer rapidement des détachements sur mesure pour le soutien des opérations. En ce sens, la plus grande souplesse que permettait ce système a joué un rôle essentiel dans le succès du concept de maintien en puissance tactique.

## CONCLUSION

Le paradigme de maintien en puissance conçu et mis en application dans le cadre de l'Op Apollo et de l'Op Athena était à la fois novateur et radicalement différent de ce que prévoit habituellement la doctrine. Il s'agit d'un très bon exemple de créativité appliquée au maintien en puissance et montre bien qu'il ne faut pas suivre aveuglement ce qui est inscrit dans les manuels. Le concept a, depuis sa mise en œuvre, continué d'évoluer et chaque modification apportée a augmenté son efficacité. Bien que nous nous entraînions pour combattre et que nous soyons organisés pour la paix, nous devons bien souvent, lorsque nous nous déployons dans le cadre d'opérations de soutien de la paix multinationales et non contiguës, refaire nos devoirs de façon à élaborer un concept de maintien en puissance sur mesure qui tient compte de l'ensemble des risques, des contraintes et des limites présents sur le nouveau théâtre d'opérations.

---

## À propos des auteurs ...

Le Lieutenant-colonel Christopher Thurrott est un logisticien de l'Armée de terre diplômé de l'Université Dalhousie, du Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne et du Collège de commandement et d'état-major des Forces canadiennes. Il a occupé de nombreux postes au sein des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> Bataillons des services, des Quartiers généraux des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> Groupes brigade mécanisés du Canada, du Quartier général de la 1<sup>re</sup> Division du Canada (avancée), et du J4 Logistique. Il a été le commandant du 2<sup>e</sup> Bataillon des services et de l'Élément de soutien national de l'Opération Athena, au sein de la Force opérationnelle Kaboul (Afghanistan), lors de son premier déploiement. Ses expériences à l'étranger comprennent également la participation à des missions des Nations Unies et de l'OTAN en Bosnie-Herzégovine, au Cambodge, en Norvège et à Chypre.

Le Capitaine Robert Bailey est un officier de la logistique, titulaire d'un baccalauréat ès arts en histoire de l'Université Guelph. En 1991, il débute sa carrière au sein de la Première réserve pour ensuite être transféré à la Force régulière et recevoir son brevet d'officier en 2001. Après

---

## NOTES

1. Canada. Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-004/FP-001 *Maintien en puissance de la Force terrestre*, Kingston, Direction — Doctrine de l'Armée de terre, 1999, p. 13, para 2.

2. Ibid., p. 78.

3. Notez que cette méthode diffère grandement de la méthode des Américains, qui prennent d'abord une formation et en retirent les éléments superflus.

---

# TÉLÉDÉTECTION, SYSTÈMES D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE ET RECHERCHE OPÉRATIONNELLE POUR LES OPÉRATIONS EN ZONE URBAINE

---

par M. Fred Cameron

## RÉSUMÉ

Au cours des dernières années, d'énormes progrès ont été accomplis dans le domaine des techniques de télédétection et dans celui des systèmes d'information géographique pour soutenir l'analyse des opérations en zone urbaine. Les outils de recherche opérationnelle, comme les jeux de guerre et les simulations, présentent des lacunes sous plusieurs aspects importants. De nombreux outils tirés de la télédétection et des systèmes d'information géographique devraient permettre d'améliorer la capacité des responsables de la recherche opérationnelle à soutenir les militaires au cours d'opérations en zone urbaine.

## INTRODUCTION

Pour les militaires, le problème des opérations en zone urbaine n'est pas nouveau. Récemment, des coalitions occidentales ont livré combat à Kaboul, à Bagdad, à Bassorah, à Monrovia, à Priština et à Sarajevo. Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'armée canadienne a combattu à Hong Kong en 1941, à Ortona en 1944 et a mené plusieurs autres opérations en zone urbaine dans le nord-ouest de l'Europe en 1944 et 1945.

Dans le domaine de la recherche opérationnelle, nous devons nous rappeler que l'une des plus anciennes applications de la science sur un champ de bataille urbain a été le fait d'une collaboration entre le roi Hiéron II et Archimède lors de la défense de la cité de Syracuse contre Marcellus et ses légions romaines, en 212 av. J.-C.

Comme nous pouvons l'imaginer, puisque cette opération militaire était largement le fait d'un mathématicien, les plans et les machines d'Archimède ont permis de vaincre Marcellus et il semblait donc que Syracuse était sauvée. Mais alors qu'Archimède et les citoyens célébraient leur victoire par des cérémonies religieuses, les Romains entrèrent par ruse dans la cité et massacrèrent la plupart de ses habitants.

## CONTEXTE HISTORIQUE

L'analyse géographique du terrain urbain n'est pas un élément nouveau en recherche opérationnelle. Dans le cadre du développement de jeux de guerre en zone urbaine pour les armées américaine, canadienne, australienne et britannique (ACABUG), Richard Ellefsen entreprit l'étude de la classification du terrain urbain. Il entama ce travail alors qu'il oeuvrait aux études et analyses TRADOC (aujourd'hui le Centre d'analyse TRADOC — Champ de tir d'engins de White Sands, Nouveau-Mexique). Ce

---

travail était mené en vertu d'un contrat dans le contexte du programme des armées des pays ABCA (Amérique, Grande-Bretagne, Canada et Australie). Pour Ellefsen, cette activité constituait le prolongement d'une étude datant de 1973 et parrainée par l'Advanced Research Projects Agency (ARPA), organisme ayant précédé la Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA).

Le projet d'Ellefsen incluait un certain nombre d'aspects :

- ◆ Taxonomie des zones urbaines et procédés de classification de ces zones.
- ◆ Évaluation des techniques de construction en zone urbaine, qu'il s'agisse de structures ou des matériaux utilisés.
- ◆ Emploi de l'imagerie aérospatiale montrant 13 villes du monde entier, dans diverses régions et zones culturelles.
- ◆ Visites de 12 de ces 13 villes pour comparer les images à la réalité.

Ellefsen inclut un tutoriel portant sur l'histoire de la construction des villes, tutoriel traitant des structures et des matériaux. Il soutient que les choix en matière de conception et de construction des bâtiments découlent généralement de l'économie locale, surtout du prix des terrains et des matériaux. Sachant cela, il est beaucoup plus facile de prévoir les formes des bâtiments que l'on peut trouver dans une ville inconnue.

Les villes étudiées par Ellefsen se trouvent dans plusieurs régions du monde et elles sont représentatives de plusieurs cultures et zones climatiques :

- ◆ Helsinki, en Finlande;
- ◆ Braunschweig et Stuttgart, en Allemagne;
- ◆ Vienne, en Autriche;
- ◆ Athènes-Le Pirée, en Grèce;
- ◆ Beyrouth, au Liban;
- ◆ Tel Aviv-Jaffa, en Israël;
- ◆ Tunis, en Tunisie;
- ◆ Kuala Lumpur, en Malaisie;
- ◆ Colombo, au Sri Lanka;
- ◆ San Jose, au Costa Rica;
- ◆ Panama-Balboa, au Panama;
- ◆ Caracas, au Venezuela.

L'étude d'Ellefsen est digne d'éloges pour deux raisons. D'abord, elle englobe plusieurs villes, mais il ne s'agit clairement pas d'un échantillonnage au hasard. Bien qu'il faille reconnaître certaines contraintes, cette approche permettait tout de même de

---

souligner les différences entre des régions et des cultures. Deuxièmement, Ellefsen a visité 12 de ces 13 villes pour établir une comparaison entre les classifications tirées de l'imagerie aérospatiale et les observations sur le terrain — volet crucial pour une étude de ce genre.

Ellefsen s'est largement concentré sur la structure des bâtiments afin de déterminer les zones de classification dans une ville. Il a traité de l'importante question des voies de communication dans les zones urbaines, mais il a limité son analyse à la description des particularités des voies dans chacune des zones. Les données plus récentes incluent un cadre plus rigoureux pour l'étude des quadrilatères (disposition des rues) et de leurs effets potentiels sur les opérations en zone urbaine.

Les méthodes et les constatations d'Ellefsen restent valables aujourd'hui et elles constituent une base à partir de laquelle d'autres concepts peuvent être élaborés. Plus particulièrement, l'approche adoptée par Ellefsen et beaucoup de ses résultats touchant les classifications des zones urbaines ont été employés depuis pour élaborer la doctrine régissant les opérations en environnement urbain.

La taxonomie d'Ellefsen est présentée ci-après :

### **A — Contigu**

- A1 — Centre-ville
- A2 — Appartements/hôtels, quartiers périphériques
- A3 — Appartements/maisons en rangées
- A4 — Industries/entrepôts, milieu totalement urbain
- A5 — Anciens secteurs commerciaux
- A9 — Vieux quartiers, vestiges

### **Do — Détaché, ouvert**

- Do1 — Centres commerciaux
- Do2 — Appartements, < 75 % de surface couverte
- Do3 — Maisons, < 75 % de surface couverte
- Do4 — Industries/entrepôts, camionnage
- Do5 — Nouveaux secteurs commerciaux
- Do6 — Administratif, culturel

### **Dc — Détaché, fermé**

- Dc1 — Centre-ville rénové
- Dc2 — Appartements, > 75 % de surface couverte
- Dc3 — Maisons, > 75 % de surface couverte
- Dc4 — Industries/entrepôts
- Dc5 — Zone suburbaine
- Dc7 — Village agricole absorbé
- Dc8 — Bidonvilles

### **Autres**

- ON — Espaces ouverts, non bâtis
- OW — Espaces ouverts, boisés, non bâtis
- Do31 — Espaces loués pour jardins avec petites structures

---

Les travaux de classification plus récents (par exemple, le DIGEST de l'OTAN) ressemblent à ceux d'Ellefsen, mais ils sont bien plus élaborés.

## DOCTRINE MILITAIRE

Au cours des dernières années, les organisations militaires ont manifesté un nouvel intérêt pour les opérations en zone urbaine : Centre des leçons retenues de l'Armée, US Army et chefs d'état-major interarmées. Un aspect sur lequel toutes les sources insistent est la nécessité de mieux comprendre le fonctionnement des villes. Au niveau fondamental, les militaires doivent parvenir à mieux saisir la nature du terrain urbain.

La doctrine de l'US Army, de l'US Marine Corps et des forces interarmées en particulier repose sur plusieurs études d'Ellefsen sur la classification du terrain. Les nouvelles techniques en matière de télédétection et de systèmes d'information géographique (SIG) sont parvenues à un point où elles peuvent contribuer de façon substantielle à une meilleure connaissance du terrain urbain. Ces nouvelles capacités sont largement supérieures à celles des outils dont disposait Richard Ellefsen il y a deux décennies.

## TÉLÉDÉTECTION

L'imagerie aérospatiale est utilisée depuis près d'un siècle pour l'analyse du terrain. Plus récemment, des capteurs spatiaux se sont ajoutés à la liste des sources de données. Au cours des dernières années, la couverture spectrale de ces capteurs s'est

---

Les nouvelles techniques en matière de télédétection et de systèmes d'information géographique (SIG) sont parvenues à un point où elles peuvent contribuer de façon substantielle à une meilleure connaissance du terrain urbain

---

beaucoup élargie, surtout depuis l'avènement des caméras multispectrales et des caméras fonctionnant en hyperespace spectral. Toutefois, deux techniques de télédétection aérienne qui se développent rapidement ont dernièrement été employées pour la collecte de données de relief en zones urbaines; il s'agit de la détection et de la télémétrie par la lumière (LiDAR) et du radar interférométrique à antenne synthétique (IFSAR). Ces deux techniques sont réunies dans une plate-forme aéroportée prototype sous l'égide du projet de visualisation rapide du terrain (RTV) de l'US Army.

Le LiDAR est basé sur l'émission d'une série d'impulsions laser sur le terrain que survole un aéronef. La direction de l'impulsion de départ est connue avec une grande précision grâce à l'utilisation

du système mondial de localisation en mode différentiel (DGPS) et de capteurs inertiels. L'énergie retournée peut être traitée afin de déterminer la distance de tout objet intermédiaire. Les échos multiples peuvent être traités à partir d'une impulsion unique. La distance du premier obstacle (par ex., le dessus de la voûte de verdure) et celle du dernier (par ex., le sol) peuvent fournir des renseignements supplémentaires qu'il est habituellement impossible d'obtenir avec d'autres capteurs. Les données LiDAR peuvent être traitées à l'aide du logiciel de reproduction de surfaces Point Cloud pour créer une image tridimensionnelle du terrain sous le capteur. En comparant les



deux « nuages » Point Cloud, celle générée par la première impulsion et celle produite par la dernière, il est possible d'obtenir une bonne idée du couvert forestier. Il faut noter que cette représentation suppose que toute obstruction partielle est le fait de feuillage, mais cela peut ne pas toujours être le cas.

La seconde technique, l'IFSAR, fait appel à un radar à antenne synthétique comportant deux antennes de réception en position symétrique par rapport à l'axe vertical et à l'axe de la plate-forme. Le déphasage entre les signaux renvoyés aux deux antennes peut être traité afin de déterminer l'angle de la réponse par rapport à l'axe vertical. Les caractéristiques Doppler des signaux renvoyés peuvent être analysées pour déterminer l'angle de la réponse par rapport à la trajectoire de vol. Cela procure l'angle 3D d'un signal renvoyé. Les techniques IFSAR produisent aussi un « nuage » Point Cloud.

Comme le montre le tableau suivant, le LiDAR et l'IFSAR partagent certaines caractéristiques; par exemple, ces deux appareils peuvent être employés le jour comme la nuit. L'IFSAR peut fournir une résolution de niveau III (10 m) et de niveau IV (3 m). En général, le LiDAR offre une meilleure résolution, jusqu'au niveau V pour les données de relief numériques (résolution de 1 m ou moins). Quand le LiDAR est utilisé, l'appareil doit voler à plus faible altitude que dans le cas de l'IFSAR. Même si la résolution que procure l'IFSAR est inférieure à celle du LiDAR, les performances de cet appareil sont moins altérées par les mauvaises conditions météo.

En raison des exigences du marché civil pour de meilleures performances du LiDAR et de l'IFSAR, nous pouvons prévoir que le temps de traitement des données LiDAR continuera de diminuer et que la résolution de l'IFSAR continuera de s'améliorer.

Ces deux techniques de détection procurent des ensembles de données de relief 3D pour une zone urbaine. Pendant ce temps, des améliorations touchant l'imagerie

	<b>LiDAR</b>	<b>IFSAR</b>
Altitude de vol	2 000 m au-dessus du sol	6 000 m au-dessus du sol
Largeur de couloir	540 m	Niveau III : 1 600 m Niveau IV : 630 m
Vitesse	140 nœuds	180 nœuds
Couverture	25 km <sup>2</sup> /heure	Niveau III : 50 km <sup>2</sup> /heure Niveau IV : 25 km <sup>2</sup> /heure
Traitement	3 h de traitement par heure de vol	Traitement en temps réel à bord
Temps	Jour ou nuit	Jour ou nuit
Conditions météo	Pas de nuages; minimum de précipitations	Aucune restriction

multispectrale et l'hyperespace spectral permettent de caractériser la texture des toits et des murs et de déduire la couverture végétale à partir des signatures spectrales.

---

## COUVERTURE DU TERRAIN, UTILISATION DU TERRAIN ET EXPLOITATION DU TERRAIN

Dans le milieu civil, les expressions « couverture du terrain » et « utilisation du terrain » sont courantes. L'imagerie aérospatiale est utilisée en premier pour déterminer la « couverture du terrain », c'est-à-dire pour caractériser ce qui se trouve sur une étendue particulière de terrain. Souvent, chaque pixel d'une image obtenue d'un capteur aérospatial est caractérisé d'après sa « couverture du terrain ». Si des pixels adjacents semblent montrer une même couverture, ils sont considérés comme les mêmes; ainsi, les zones de végétation, par exemple, peuvent être représentées par un groupe de pixels verts.

La détermination de « l'utilisation du terrain » exige davantage d'analyse et, généralement, il faut procéder à certaines déductions d'après la couverture du terrain adjacent. Ainsi, une structure à plusieurs étages présentant une géométrie régulière et qui est entourée d'asphalte peut être classée comme un immeuble commercial. Un autre groupe de pixels représentant une même couverture de terrain peut être défini comme montrant un immeuble d'habitation. Récemment, beaucoup de nouvelles techniques ont été proposées pour classer la couverture du terrain et l'utilisation du terrain dans le contexte de l'analyse du terrain à des fins civiles.

Pour les besoins militaires, la classification des données terrain associées à des zones urbaines peut exploiter les innovations du monde civil. Cependant, pour les besoins militaires, une étape supplémentaire de classification — « l'exploitation du terrain » — semble appropriée. Cette classification permettrait de préciser comment le terrain urbain représenté par certains groupes de pixels pourrait être exploité.

La définition de l'exploitation du terrain peut devoir être faite à plusieurs reprises, les objectifs changeant chaque fois. Pigeon souligne que dans la plupart des scénarios militaires, différents éléments d'une force militaire ont des points de vue différents sur ce qui constitue une caractéristique exploitable. Par exemple, la planification de la position d'un tireur d'élite peut exiger une précision dans l'espace de l'ordre de 1 mètre avec des textures de haute qualité tandis qu'une analyse des dégâts causés par le souffle d'une explosion exige une précision de modérée à élevée dans l'espace avec des textures de faible qualité, voire absence de toute texture, mais des détails relevés quant à la composition physique de l'objectif (par ex., bois, béton, verre). Les préoccupations des communautés sont différentes, les caractéristiques d'utilisation du terrain le seront aussi, de même que ce qui paraîtra exploitable. Ces différences existent sans tenir compte du fait que le personnel du renseignement désire traiter de nombreux de ces points, mais à partir du point de vue de l'adversaire. Et le point de vue de l'adversaire sur ce qui est exploitable peut être radicalement différent du point de vue des troupes amies.

L'étude de Donnay souligne de quelle façon la sémantique du terrain urbain peut être utilisée pour déterminer l'utilisation du terrain. Harrap et Lim approfondissent cette idée sur de nombreux points. Ils indiquent comment, dans le contexte d'opérations militaires en zones urbaines, la sémantique peut fournir des renseignements à la fois sur l'utilisation du terrain et sur son exploitation.

## SYSTÈMES D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE

Les SIG commerciaux sont maintenant très répandus au sein des équipes topographiques militaires. Par exemple, l'exercice Borealis mené par les armées des pays ABCA en juin 2002 a permis de constater une considérable interopérabilité du

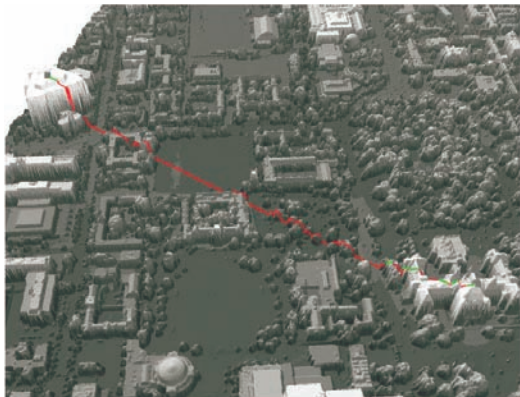


Figure 1 : Ligne de visée Source : (Harrap & Lim, 2003)

logiciel SIG au sein d'une possible coalition. L'exercice a révélé que les équipes topographiques des cinq pays participants (armées des pays ABCA et armée de Nouvelle-Zélande) avaient montré une grande interopérabilité parce qu'elles employaient toutes des produits du commerce provenant d'un même fournisseur, la firme ESRI.

De plus, des SIG du commerce ont reçu des cartes d'extension permettant des applications militaires. Pour illustrer les capacités actuelles, la figure 1 montre l'emploi de données LiDAR correspondant au centre de Toronto et obtenues avec le système ArcGIS doté d'une carte d'extension « Military Analyst » (analyste militaire). Le long d'une possible ligne de visée allant du coin supérieur gauche au coin inférieur droit, les endroits visibles sont indiqués en vert et ceux que l'on ne peut apercevoir sont marqués en rouge. Les données sur le centre de Toronto proviennent de la firme Optech ([www.optech.on.ca](http://www.optech.on.ca)).

La figure 2, basée sur les mêmes données du centre de Toronto montre une zone de visualisation (en vert) depuis le sommet du parlement de l'Ontario, dans le coin inférieur droit.

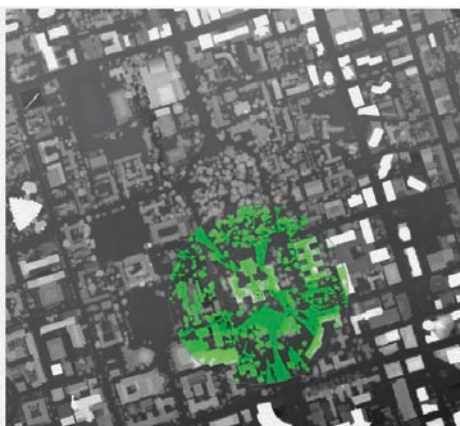


Figure 2 : Zone de visualisation en vert Source : (Harrap & Lim, 2003)

Ces deux figures ont été développées à l'aide de cartes d'extension « Military Analyst » ajoutées au logiciel ArcView 8, produit commercialisé par la firme ESRI ([www.esri.com](http://www.esri.com)).

## JEUX DE GUERRE ET SIMULATIONS DE L'ARMÉE CANADIENNE

Les questions précédentes se placent dans le contexte des formations et des unités militaires. Toutefois, les questions — et la panoplie requise pour les traiter — doivent faire l'objet d'échanges avec les responsables de la recherche opérationnelle militaire. Peu importe à quoi fait face un élément militaire, ses analystes RO doivent procéder à

---

une étude. Parmi la panoplie de moyens utilisés en recherche opérationnelle militaire, les jeux de guerre et les simulations sont essentiels.

Pour les études relevant de la recherche opérationnelle, les jeux de guerre et les outils de simulation canadiens comprennent les produits Janus, JCATS, CAEn et OneSAF. Ces outils permettent une certaine restitution de l'environnement urbain. CAEn, par exemple, peut représenter quelques immeubles et de petites forces, disons de la taille d'une compagnie. CAEn ne peut représenter des forces plus importantes ou des zones urbaines plus étendues, ce que permettent toutefois les produits JCATS et OneSAF.

La plupart des modèles plus complexes utilisés au Canada pour la recherche opérationnelle militaire proviennent de développeurs américains. L'US Army et l'US Marine Corps ont évalué leurs capacités de modélisation et de simulation pour soutenir leur analyse des opérations en zone urbaine. En raison des liens étroits découlant du partage des modèles et des simulations, les constatations américaines ont un impact sur l'évaluation par le Canada de ses propres capacités en matière de modélisation.

L'étude américaine portait sur quatre modèles : Combat XXI, IUSS, OneSAF et AIMS. L'US Army Materiel Studies and Analysis Activity (AMSAA) a récemment publié une série de livres blancs consacrée à l'évaluation des modèles actuels de l'US Army et à leur capacité à représenter les opérations en zone urbaine. Les livres blancs en question traitent de points comme la recherche et l'acquisition d'objectifs, la mobilité, le tir direct, le tir indirect, la surveillance sur zone étendue et les communications tactiques dans le contexte de simulations force contre force de l'armée de terre. Crino précise que l'étude a révélé que ces modèles comporte des points faibles dans les six aspects des opérations en zone urbaine. De grands efforts ont été consentis depuis afin de déterminer les améliorations prioritaires et de remédier aux lacunes définies.

Par le biais de récentes initiatives, comme SEDRIS ([www.sedris.com](http://www.sedris.com)), les modèles informatiques seront en mesure d'intégrer plus facilement les données de relief numériques provenant de nombreuses sources. Ces données incluront le terrain urbain. Même si les domaines de la télédétection, des SIG et de la modélisation militaire fournissent plus de moyens de partager les données de relief numériques, il reste tout de même urgent d'améliorer les outils analytiques.

Les responsables de la recherche opérationnelle de l'Armée de terre canadienne se sont fortement intéressés à l'évaluation des modèles par l'AMSAA, aux innovations dans l'étude du terrain urbain et aux protocoles permettant le partage rapide de données de relief numériques pour les zones urbaines. Il existe une étroite collaboration entre l'US Army et les responsables de la recherche opérationnelle au Canada dans le domaine du développement de modèles et cette collaboration continuera à porter surtout sur la modélisation des opérations en zone urbaine afin d'améliorer les modèles intéressants pour remédier aux lacunes associées aux opérations en zone urbaine.

## **SOMMETS SUR LES OPÉRATIONS EN ZONE URBAINE**

Les responsables de la recherche opérationnelle de l'US Army et de l'US Marine Corps ont participé récemment à quatre sommets pour échanger sur la simulation des milieux urbains et des opérations en zone urbaine. Un objectif principal est de surmonter les lacunes définies lors des évaluations antérieures. Les renseignements sur les travaux effectués lors du sommet de janvier 2005 sont disponibles en ligne sur le site Web MOUT-FACT.

---

Le ministère de la Défense nationale (MDN) est invité à participer à ces sommets depuis 2003. Cette participation a permis aux responsables canadiens de l'analyse opérationnelle de se renseigner sur les programmes américains axés sur des points comme la visualisation rapide du terrain, la propagation radio dans les zones urbaines et la détermination des lignes de visée dans les zones habitées. D'autres organisations canadiennes ont aussi pris part à ces sommets (par ex., la firme Object Raku Technology, [www.objectraku.com](http://www.objectraku.com)). Les collaborations émergeant de ces sommets permettront d'accroître les capacités du MDN dans le domaine de l'analyse des opérations en zone urbaine.

## CONCLUSIONS

Les possibilités des systèmes de télédétection pour la collecte de données sur le terrain urbain aux fins d'opérations militaires se sont fortement accrues ces dernières années. Cet accroissement des capacités est particulièrement évident dans le cas des capteurs comme le LiDAR et l'IFSAR. D'autres capteurs non mentionnés dans cet article, comme les caméras multispectrales et les caméras fonctionnant en hyperspace spectral, sont également prometteurs.

Les SIG ont atteint un niveau de sophistication tel que leur capacité à interpréter le terrain urbain est aujourd'hui considérable. Ces systèmes sont largement utilisés dans plusieurs armées coalisées, ce qui inclut les équipes de soutien géomatique déployées au quartier général de la brigade canadienne et au sein du Groupe des opérations interarmées des Forces canadiennes. Avec diverses extensions, les SIG du commerce peuvent exécuter des analyses très poussées ayant un grand intérêt militaire.

Les lacunes dans la modélisation et dans la simulation pour la recherche opérationnelle portant sur les opérations en zone urbaine sont maintenant apparentes. Beaucoup d'efforts visant à combler ces lacunes peuvent tirer avantage des progrès réalisés dans les domaines de la télédétection et des systèmes d'information géographique. Les analystes de la recherche opérationnelle du MDN s'intéressent à un large éventail d'activités à ce propos.

Les militaires doivent en savoir plus sur les zones urbaines et sur les interactions entre la population et son environnement. Avec l'amélioration des méthodes de recherche opérationnelle axées sur les environnements urbains, les responsables seront en mesure de mener les analyses voulues pour aider les militaires.

---

### Au sujet de l'auteur...

En 1974, M. Fred Cameron se joint au Conseil de recherches pour la défense à titre d'analyste de la recherche opérationnelle. Il est affecté au poste de conseiller en recherche opérationnelle au sein du personnel du Quartier général régional du NORAD, à North Bay, puis de celui du Quartier général des Forces maritimes du Pacifique, à Esquimalt. Il effectue une période de service en Europe avec l'agence précédant l'Agence de consultation, de commandement et de contrôle de l'OTAN (NC3A). En 1997, M. Cameron est affecté à Kingston où il effectue de la recherche opérationnelle pour l'état-major de l'Armée de terre. Il assume actuellement les fonctions de conseiller en recherche opérationnelle du Directeur général — Développement des capacités de la Force terrestre.

---

# LA CAVALERIE CONTRE LES PANZERS : UNE ÉVALUATION DE LA DOCTRINE DU LEADERSHIP AU SEIN DE L'ARMÉE DE TERRE DU CANADA

---

par le Major Tod Strickland

## INTRODUCTION

Le 1<sup>er</sup> septembre 1939, les colonnes de blindés allemandes se sont rapidement avancées pour aller frapper au cœur de la Pologne. Pour résister à cet assaut, les Polonais avaient rassemblé 11 brigades de cavalerie, 40 divisions d'infanterie et environ 1 000 mini chars d'assaut et véhicules blindés légèrement armés.<sup>1</sup> Les membres du 18<sup>e</sup> régiment de Uhlan, armés de leur courage et d'à peine plus que des lances, ont mérité l'honneur d'avoir lancé l'une des dernières charges de cavalerie de la guerre moderne contre plusieurs véhicules blindés et chars d'assaut allemands dans la région de Krojanty.<sup>2</sup> Les Polonais se sont évidemment fait massacrer. Plusieurs raisons expliquent cette confrontation, la principale étant que les Polonais n'avaient pas intégré les leçons de la Première Guerre mondiale et n'avaient pas élaboré ou copié une doctrine du combat mécanisé. Autrement dit, dans les 21 années écoulées entre la fin de la Première Guerre mondiale et le jour de cette attaque, les Polonais avaient laissé leur doctrine tomber en désuétude.

La doctrine constitue la base intellectuelle et théorique sur laquelle reposent les actions d'une armée. Toutes les organisations militaires professionnelles s'appuient sur une doctrine qui uniformise la manière dont elles exécutent leurs activités. L'existence de cette doctrine permet à différentes unités, qui ne se connaissent pas nécessairement très bien, de travailler ensemble grâce à un cadre de référence commun. Dans cette optique, le commandant du Commandement de la Force terrestre (CFT) a publié, en 1998, un document de base intitulé *L'Armée de terre du Canada : Nous protégeons nos foyers et nos droits*. Cette publication est le fondement doctrinal de toutes les activités qui se déroulent au sein de l'Armée de terre du Canada, y compris le leadership. Auparavant, les orientations en matière de leadership au sein du CFT avaient été formulées dans une série de publications comme *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat*<sup>3</sup> et *L'officier de carrière*<sup>4</sup> datant de 1973.<sup>5</sup>

La diffusion de ce nouveau manuel de base de l'Armée de terre était opportune car la décennie précédente avait été très intense pour le CFT. En effet, depuis 1990, l'Armée de terre du Canada a connu un rythme opérationnel incroyable avec des déploiements en Afrique, dans les Balkans, en Méditerranée, en Asie du Sud-Est, dans le Pacifique Sud et à de nombreux autres endroits.<sup>6</sup> Ces opérations ont confronté les commandants militaires canadiens à un grand nombre de nouveaux défis, notamment : l'incidence de la présence des femmes dans les armes de combat outre-mer, le mélange des forces régulières et de la réserve, le changement de rôle des unités de l'arme blindée et de l'artillerie pour leur confier des tâches appartenant traditionnellement à l'infanterie.



---

Malheureusement, cette période a aussi été foisonnée de problèmes disciplinaires, de scandales et de suicides qui ont tous été exposés au public et se sont combinés pour engendrer une apparente crise de morale. Certains pourraient suggérer que cette situation n'est rien de plus qu'un problème prévisible durant une telle période d'augmentation des déploiements, mais est-ce bien le cas? Le problème ne serait-il pas plutôt enraciné dans la doctrine du leadership de l'Armée de terre ou n'en serait-il pas la conséquence? De plus, il faut se demander si l'Armée de terre du Canada a réussi ou non à relever les défis qui lui ont été présentés durant cette période au rythme opérationnel accru. Plus précisément, avons-nous su modifier notre doctrine du leadership pour tenir compte des leçons apprises?

## **LA DOCTRINE DU LEADERSHIP AU SEIN DU COMMANDEMENT DE LA FORCE TERRESTRE**

Selon Paul Johnston, chercheur dans le domaine militaire, la doctrine se définit comme les documents « rédigés... en vue d'être diffusés dans l'ensemble de l'armée dans le but habituel de former et d'uniformiser » (Traduction).<sup>7</sup> Johnston ajoute sur ce sujet que « la doctrine vise à modeler le comportement..., en particulier le comportement des armées au combat » (Traduction).<sup>8</sup> L'ancien commandant du 2<sup>e</sup> commando, Régiment aéroporté du Canada, le Major J.W. Hammond, élabore comme suit sur le sujet :

*Une doctrine du leadership est essentielle à toute force militaire. Elle décrit les concepts de base du leadership que l'organisation souhaite enseigner, promouvoir, affirmer et mettre en pratique. Toute organisation qui cherche à maintenir la plus haute norme possible en matière de leadership serait bien avisée de se former une vision claire de ce qu'est le leadership.*<sup>9</sup> (Traduction)

La doctrine se présente normalement sous trois formes distinctes. La première est celle des publications et manuels sanctionnés. Dans le cas du CFT, cette première force regroupe *L'Armée de terre du Canada*<sup>10</sup>, *L'officier de carrière*<sup>11</sup>, *Le leadership dans l'Armée de terre au combat*<sup>12</sup>, *Le commandement*<sup>13</sup> et *Le manuel du chef subalterne*<sup>14</sup>. Ce corpus, collectivement, constitue la base des connaissances institutionnelles servant à l'enseignement et à la mise en pratique du leadership au sein de l'Armée de terre. De plus, ces manuels sont généreusement étayés par divers documents publiés régulièrement par les commandants et leurs officiers d'état-major pour préciser certains aspects particuliers. Les documents comme les *Directives du chef d'état-major de la Défense aux commandants*<sup>15</sup> et *Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour 2020*<sup>16</sup> font partie de cette deuxième catégorie de directives périodiques.

Le troisième et dernier composant de la doctrine du leadership du CFT est constitué des essais publiés dans diverses revues professionnelles et journaux des corps d'armée des Forces canadiennes (FC) (p. ex. *Le journal de l'infanterie*, *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre* [maintenant connu sous le nom de *Le Journal de l'Armée du Canada*]) et la *Revue militaire canadienne*. Les articles publiés dans ces revues ont un rôle essentiel à jouer dans le maintien de la pertinence de la doctrine. Les écrits professionnels peuvent et devraient servir de premier moyen pour intégrer les leçons apprises au gré de l'exécution des opérations. La doctrine ne devrait pas être statique, mais plutôt constituer un corpus d'informations vivant et en constante évolution. Elle est à juste titre considérée comme l'incarnation de la culture et des connaissances professionnelles d'une organisation. Il convient à ce stade-ci d'examiner successivement chacun de ces éléments.

---

Le fondement de toute la doctrine du leadership au sein du CFT depuis 1998 est la publication *L'Armée de terre du Canada*. La préface de ce manuel affirme clairement au nombre de ses objectifs celui : « d'exposer la doctrine qui encadre la compétence professionnelle des militaires de tous grades de l'Armée de terre et de constituer le document source dont doit s'inspirer l'ensemble de l'instruction et de la formation destinées à faire acquérir cette compétence ». <sup>17</sup> Naturellement, on ne peut pas s'attendre à ce que ce volume, à lui seul, fasse le tour complet de la question et c'est lorsqu'on examine les publications secondaires que les problèmes ressortent immédiatement. <sup>18</sup>

Premièrement, les manuels à l'appui en question sont archaïques. À l'heure actuelle, le CFT interprète encore le leadership à la lumière de *L'officier de carrière et du Manuel du chef subalterne*, deux manuels qui ont presque 30 ans. Le principal problème en l'occurrence n'est pas tant l'âge de ces manuels que le fait qu'ils n'exploitent pas la multitude d'études sur le leadership publiées depuis 1973.

De la même manière, *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat* prend ses racines dans la guerre froide et dans la doctrine tactique en vigueur au moment où le

---

Comme notre doctrine tactique est passée de la guerre d'usure à la guerre de manœuvre, il serait raisonnable de s'attendre à ce que la manière dont nos commandants dirigent leurs troupes évolue également, dans une certaine mesure

---

manuel a été rédigé. Comme notre doctrine tactique est passée de la guerre d'usure à la guerre de manœuvre, il serait raisonnable de s'attendre à ce que la manière dont nos commandants dirigent leurs troupes évolue également, dans une certaine mesure. Ce manuel sur l'art du commandement ne reflète pas ce changement. Il nous parle plutôt des rôles du chef (en utilisant une approche semblable à celle de Henry Mintzeberg) qu'il serait plus juste de décrire comme des facettes du commandement. Cette approche pourrait être compensée quelque peu si la publication analysait les récentes expériences de combat, par exemple celles de la guerre des îles Malouines ou celles des guerres israélo-arabes, et les défis que les commandants ont dû relever pour diriger leurs soldats sur le champ de bataille. Malheureusement, cette

analyse est absente. <sup>19</sup> Plutôt que d'examiner vraiment le problème du leadership au combat, le manuel semble se concentrer sur la gestion de problèmes. <sup>20</sup>

La troisième conséquence de la désuétude de la doctrine est qu'elle ne traite pas des défis auxquels le CFT a été confronté dans les années 1990. On n'y parle pas, par exemple, du leadership des femmes (ou par des femmes), <sup>21</sup> ni de la manière dont le changement de rôle <sup>22</sup> de différentes unités modifie l'exercice du leadership, pas plus que de l'influence des opérations de maintien de la paix sur l'exercice du leadership. De plus, il semble évident que le CFT n'est pas au fait de l'évolution du discours sur le leadership, lequel tient compte de la myriade de changements provoqués par l'évolution de la société depuis les années 1990. <sup>23</sup> En outre, le CFT ne s'est pas encore penché sur la manière d'exercer le leadership dans une atmosphère de transparence publique croissante, ni sur l'art d'équilibrer les exigences imposées aux commandants par suite d'une sensibilisation accrue à la « qualité de vie ».

---

Le quatrième et dernier résultat de la désuétude de la doctrine du leadership du CFT est qu'elle ne reflète plus fidèlement la nature des soldats recrutés aujourd'hui dans l'Armée de terre du Canada. Dans *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat*, on avance clairement l'idée que le leadership est conditionné par le chef, par les suiveurs (les soldats) et par la situation contextuelle. Malgré cela, le manuel fonde son analyse du soldat<sup>24</sup> sur les valeurs de l'ère industrielle et ne tient pas compte du fait que l'Armée de terre recrute aujourd'hui des soldats de l'ère de l'information. En moyenne, les recrues qui s'enrôlent aujourd'hui dans les FC avaient dix ans au moment de la Guerre du golfe. Ainsi, au moment de s'enrôler, les recrues ont une perception du combat basée sur la guerre de 100 heures. En comparaison, les recrues qui s'enrôlaient en 1988 avaient grandi à la fin de l'époque de la guerre froide et s'attendaient probablement à aller à la guerre, éventuellement, en Europe de l'Ouest. La doctrine du leadership du CFT devrait refléter précisément l'identité des soldats canadiens : hommes ou femmes, provenant de divers secteurs de la société et, fort probablement, aussi scolarisés que les officiers ou sous-officiers qui les commandent.

La sphère de l'éthique et de la morale est un deuxième domaine dans lequel notre doctrine du leadership pourrait, à juste titre, être considérée comme déficiente. Tous les manuels, à l'exception peut-être de *L'Armée de terre du Canada*, partagent la lacune de n'aborder d'aucune façon ce sujet. *L'Armée de terre du Canada* énonce clairement que le CFT doit appliquer l'éthos militaire mis de l'avant par les FC. Plus particulièrement, les valeurs fondamentales à promouvoir sont « l'intégrité, le courage, la loyauté, l'altruisme et la discipline personnelle ». <sup>25</sup> À cette liste, le document du CFT ajoute les quatre préceptes que sont « le devoir, l'intégrité, la discipline et l'honneur ». <sup>26</sup> Même si ces idéaux sont tout à fait valables, il y a tout de même des problèmes.

Premièrement, les valeurs et préceptes énoncés dans *L'Armée de terre du Canada* ne correspondent pas précisément à l'énoncé d'éthique de la défense formulé en 1996. Les obligations morales « d'honnêteté, de diligence, d'équité et de responsabilité » <sup>27</sup> sont complètement omises. Comme le CFT est une entité subordonnée des FC, ces quatre obligations auraient dû, au moins, être mentionnées.

Deuxièmement, les valeurs mentionnées dans *L'Armée de terre du Canada* ne sont pas celles qu'on retrouve dans l'éthos du militaire canadien. <sup>28</sup> Pour corriger cette lacune, il suffirait d'inclure l'énoncé de l'éthos du militaire canadien dans le manuel. De plus, il semble que les valeurs mises de l'avant ne sont pas adoptées. Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner la récente publication du juge-avocat général intitulée *Formation et attestation des officiers présidents*. <sup>29</sup> Ici, on résume l'éthos militaire comme suit : « Devoir, obéissance aux autorités, subordination aux autorités, application de la discipline et bien-être des subalternes ». <sup>30</sup>

Il est surprenant de constater de tels écarts dans la conception de l'éthos militaire canadien. Certaines différences sont prévisibles étant donné que l'éthos devrait être en évolution constante pour suivre l'évolution de la société canadienne. Ce qui est étonnant, toutefois, c'est que le concept d'éthos mis de l'avant n'est appuyé par aucun autre document du CFT ou des FC en général. Voilà une situation quelque peu ironique si on considère que l'existence même de *L'Armée de terre du Canada* découle directement des opérations du CFT en Somalie en 1992-1993. Les commissaires qui ont étudié la montagne de témoignages et de preuves ont constaté que « le

---

fléchissement des valeurs militaires est la principale cause de l'expérience somalienne ». <sup>31</sup> À cause de cette constatation, tant les autorités politiques que les instances militaires ont senti la nécessité de reformuler et de répéter les valeurs militaires canadiennes et c'est dans *L'Armée de terre du Canada* que le CFT a donné suite à ce sentiment.

Pour illustrer encore plus clairement comment *L'éthos du militaire canadien* et *L'Armée de terre du Canada* se contredisent réciproquement, il suffit d'examiner les priorités accordées à la loyauté. Dans *L'éthos du militaire canadien* on dit ce qui suit : « Nous acceptons qu'il est essentiel que les militaires fassent preuve d'une loyauté claire, d'abord à l'égard du pays, puis du groupe et enfin, de chaque membre de la chaîne de commandement, supérieurs et subalternes, de façon désintéressée ». <sup>32</sup> Par contre, dans *L'Armée de terre du Canada*, on définit le devoir comme « la loyauté envers ses supérieurs, pairs et subalternes ». <sup>33</sup> On ne parle aucunement de la loyauté envers la nation. Voilà une contradiction flagrante de l'éthos fondamental que *L'Armée de terre du Canada* est supposée appuyer. De plus, le fait de s'attendre à une loyauté de même niveau à tous les chapitres, laquelle est implicite dans la formulation de l'éthos, est irréaliste.

La majorité des publications qui abordent le sujet de l'éthique se limitent à souligner la très grande importance de l'intégrité. Dans un des manuels en question, on explique cette intégrité comme étant le fait d'avoir « une conduite toujours irréprochable ». <sup>34</sup>

---

L'éthique n'est pas un concept universel, pas plus qu'il y a consensus sur ce qui est bien et ce qui est mal

---

On ne précise pas ce qui est considéré comme « irréprochable », même si ce sujet mérite d'être étudié dans l'optique de ce que propose Sam Sarkesian. La doctrine officielle sanctionnée par le CFT passe complètement sous silence la différence entre l'éthique des moyens et l'éthique du but. Voilà une lacune extrêmement grave, particulièrement lorsqu'on essaie de comprendre pourquoi la perception de l'Armée de terre dans le public canadien

s'est dégradée durant les années 1990. Ce n'est pas tant par suite de l'échec des unités de l'Armée de terre dans leurs missions qu'à cause de la manière dont ces missions étaient dirigées.

Le fait que la doctrine du leadership ne propose pas de méthode d'exécution des missions est d'une importance vitale. L'une des rares mentions qui sont faites de l'honnêteté, de l'intégrité ou de la morale dans *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat* se retrouve dans une liste de choses « que les chefs doivent faire et ne doivent pas faire ». On invite les chefs à être « francs, directs et honnêtes envers leurs hommes ». <sup>35</sup> C'est bien, même si on ne dit rien sur le fait que les chefs militaires canadiens devraient utiliser des moyens éthiques pour atteindre des buts éthiques. Une meilleure formulation a été proposée par le Colonel Jim Selbie à l'époque où il commandait le contingent canadien en Bosnie, en 1996. Sa devise, qui était évoquée à presque chaque conférence de commandement, était « Faire ce qu'il faut, comme il le faut » (Traduction). Même si elle semble un peu simpliste et nécessite une définition de « ce qu'il faut » et de « comme il le faut », au moins cette courte devise décrit l'éthique du commandant face à la tâche à accomplir.

---

L'éthique n'est pas un concept universel, pas plus qu'il y a consensus sur ce qui est bien et ce qui est mal. L'éducation, la culture, la religion, l'expérience personnelle et une myriade d'autres facteurs influent sur les perceptions de ces deux concepts. Le CFT doit consacrer autant d'énergie au sujet de l'éthique qu'il en consacre au commandement s'il veut que ses chefs soient en mesure de satisfaire les attentes formulées dans *L'Armée de terre du Canada*.

Le troisième domaine problématique est celui de la manière dont la doctrine officielle traite le sujet particulier du leadership. Dans *L'Armée de terre du Canada*, la première mention de ce sujet survient sous la rubrique des vertus militaires<sup>36</sup>, où on place le leadership sur le même pied que les éléments moraux et matériels de l'Armée de terre. Le leadership est groupé dans les éléments moraux<sup>37</sup> et décrit comme « un art »<sup>38</sup>, plus particulièrement : « façon d'influer sur le comportement des gens afin d'accomplir une mission comme le veut le chef ».<sup>39</sup> Il s'agit là d'une définition transactionnelle du 20<sup>e</sup> siècle<sup>40</sup> qui ne favorise pas le leadership transformationnel. La validité de cette définition mérite certainement d'être mise en question. Plusieurs chercheurs et commandants militaires ne sont pas d'accord avec cette définition. Le Major James Hammond, notamment, affirme que cette définition « contredit les concepts largement acceptés de liberté d'action, de contrôle directif et d'habilitation. Elle contredit également directement l'avis de la plupart des chefs qui connaissent du succès ». (Traduction)<sup>41</sup>

L'une des publications à l'appui de *L'Armée de terre du Canada*, *Le commandement*, définit le leadership différemment. Plus spécifiquement, on le définit comme : « La projection de la personnalité du commandant dans le but d'amener les militaires à faire ce qui est exigé d'eux ».<sup>42</sup> Cette définition est également inadéquate, en particulier lorsqu'on la compare à d'autres définitions. Elle est autocratique, centrée sur le chef (au point d'exclure celui qui suit) et elle ne fait aucune mention de l'aspect moral du leadership. De plus, le fait qu'il n'y a pas consensus sur une définition de ce qu'est le leadership dans les deux piliers de la doctrine du CFT montre bien que le sujet n'est pas compris.<sup>43</sup>

Un autre problème tient au fait que l'Armée de terre ne semble pas comprendre la relation qui existe entre leadership et la gestion. La seule exception à cet égard se trouve dans *Le commandement*, qui dit : « Bien que les termes commandement, leadership, contrôle et gestion soient étroitement liés, il doit être clairement établi que le leadership militaire n'est pas la gestion militaire, et qu'il diffère totalement de la gestion d'entreprise ».<sup>44</sup> On définit ensuite la gestion comme : « l'utilisation d'une gamme de techniques dans le but d'améliorer la planification, l'organisation et l'exécution des opérations, de la logistique, de l'administration et de l'approvisionnement ».<sup>45</sup> Parmi les définitions de « gestion » examinées jusqu'ici, c'est peut-être celle qui est la plus succincte et la plus efficace.<sup>46</sup>

Cette distinction n'est cependant pas reflétée dans les autres publications sur le leadership utilisées pour former les nouveaux chefs de l'Armée de terre. En fait, *L'officier de carrière* ne fait aucune mention du fait que la gestion est un outil important que le chef peut utiliser pour accomplir sa mission. Parallèlement, alors qu'il prétend parler de leadership, ce manuel nous parle de « stimulants affectant le rendement ».<sup>47</sup> Il s'agit ici de leadership transactionnel qu'on pourrait comparer à la gestion. Ce genre

---

de leadership permet peut-être d'accomplir la tâche, et c'est important, mais il ne s'agit certainement pas d'un leadership transformationnel.

On trouve une autre preuve de confusion entre gestion et leadership dans *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat*, qui nous parle du rapport entre ces deux éléments de manière sommaire. Sauf pour une définition des deux termes, le manuel ne nous explique pas les différences entre ces deux concepts ni les liens qui les unissent. Plutôt, en parlant des rôles que le chef de combat peut s'attendre à exécuter (notamment « conseiller personnel, discipline en matière d'hygiène, dossiers, logement, solde, entretien d'équipement et approvisionnement »)<sup>48</sup> il décrit plutôt des fonctions traditionnelles de gestion déguisées en activités de leadership. Ces fonctions sont importantes, mais elles ne constituent pas le leadership. Plus précisément, l'exécution de ces tâches est ce qu'on attend d'un commandant (qui fait appel au leadership et à la gestion pour les accomplir). La différence ici peut sembler une question de sémantique, mais il est essentiel de bien comprendre que le chef, le commandant et le gestionnaire ont chacun leur rôle distinct à jouer. Cette publication affirme l'existence d'une différence, puis n'en tient plus compte et contribue directement à la confusion entre les sphères du commandement, du leadership et de la gestion.

Il y a plusieurs autres problèmes liés à la doctrine du leadership. Le premier de ces problèmes est une insistance exagérée sur « l'exemple » comme moyen d'exercice de

---

Il y a plusieurs autres problèmes liés à la doctrine du leadership.

Le premier de ces problèmes est une insistance exagérée sur « l'exemple » comme moyen d'exercice de leadership

---

leadership. Toutes les publications reconnaissent qu'il s'agit là d'un élément crucial du leadership (ce qui est peut-être vrai), mais elles passent plusieurs points sous silence. Le plus évident de ces points est que les chefs copient les exemples qu'on leur donne. Il devient donc impératif que les chefs potentiels choisissent un exemple approprié à suivre; déjà là, l'affaire est problématique. Un autre point connexe découle du fait que sur le champ de bataille moderne, il peut être très difficile de montrer concrètement l'exemple, car il peut souvent y avoir beaucoup de distance entre le commandant et les soldats dont il a la charge. Les armées modernes ont largement dépassé le stade où le commandant de bataillon, au combat, était visible

pour tous les soldats de son unité. Le concept de l'exemple à donner doit être élargi pour inclure l'idée d'un chef qui accroît sa visibilité et se fait connaître de ceux qui le suivent.

L'absence de mention ou de compréhension du leadership transformationnel est un problème plus vaste. Il est clair que ce problème est lié au fait que la majorité de la doctrine actuellement en vigueur a plus de 25 ans. Les FC ont maintenant décidé que le leadership transformationnel serait utilisé pour l'accomplissement de leurs objectifs.<sup>49</sup> Cela oblige le CFT à utiliser un modèle de leadership que la plupart de ses commandants n'ont pas appris. À moins qu'ils n'aient étudié le sujet indépendamment, la majorité des membres du CFT n'ont aucune connaissance du concept de leadership transformationnel.



---

Le dernier grand problème qui affecte la doctrine du leadership dans son état actuel est lié à l'idée que le métier de militaire est classé comme une profession et qu'il est nécessaire de constituer un corpus de connaissances d'entreprise. Au sein du CFT, cette responsabilité, en particulier à l'égard du leadership, semble avoir été oubliée. La meilleure preuve de ce fait vient à l'examen des rapports post-exercice (RPX) et post-opération (RPO) du Centre des leçons retenues de l'Armée (CLRA).<sup>50</sup> Ces rapports sont essentiellement des listes de questions auxquelles ceux qui dirigent des activités doivent répondre pour permettre au CLRA de rassembler les leçons apprises. Le sujet du leadership n'est même pas mentionné dans la liste. Étant donné que la première fonction énoncée d'un officier est de diriger, ce sujet devrait être au cœur des efforts du CLRA,<sup>51</sup> et mérite certainement d'être inclus.

En général donc, on peut affirmer que la doctrine du leadership officielle et sanctionnée du CFT est insuffisante. Elle ne reflète pas les opinions intellectuelles dominantes, elle est désuète et, souvent, elle est contradictoire. De plus, à titre d'institution, le CFT semble consacrer peu d'efforts à corriger la documentation actuelle. Cependant, la doctrine approuvée n'est qu'une partie seulement du corpus de connaissances et ne peut être jugée en isolation. Cela nous amène au sujet des directives diffusées périodiquement.

Même si elles ne reflètent pas beaucoup plus fidèlement les opinions savantes qui dominent que les publications sur le leadership, les directives diffusées périodiquement par le CFT et les FC souffrent de plusieurs problèmes. La première lacune tient au fait que le sujet de l'éthique est discuté de façon tout à fait séparée de celui de leadership. Deuxièmement, sauf pour la publication intitulée *Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour 2020*, le CEMD, les FC et le CFT ne semblent pas disposés à indiquer quelle école de pensée les commandants doivent suivre. La troisième lacune de ces directives ponctuelles est la distribution limitée qu'elles semblent recevoir. De plus, le sujet du leadership n'est pas même abordé dans la majorité des directives qui sont diffusées. Enfin, même si cet aspect ne touche pas directement le leadership, le discours des FC sur l'éthique montre des faiblesses fondamentales. De bons exemples de ces faiblesses ressortent de l'examen des Directives du chef d'état-major de la Défense aux commandants<sup>52</sup> et des produits du CLRA.

Les *Directives du CEMD* abordent un large éventail de questions, notamment le leadership et l'éthique. Cependant, le lien entre ces deux aspects ne reçoit pas toute l'attention qu'il mérite. On les examine séparément, en laissant sous-entendre que l'éthique ne fait pas partie intégrante du leadership. L'union des deux aspects n'est mentionnée que dans le chapitre sur l'éthique, qui souligne : « Le lien entre l'efficacité du leadership et l'éthique est direct ». (Traduction)<sup>53</sup> Cet avis est correct, mais il n'est pas au bon endroit. Tous les apprentis du leadership devraient apprendre que l'éthique fait partie intégrante du sujet sans devoir se reporter à un document à l'appui.

Les *Directives du CEMD* renferment une vaste quantité d'informations touchant spécialement les définitions, les théories et les approches de leadership, mais ne font aucunement mention d'une préférence clairement énoncée du CEMD, des FC ou du CFT pour l'une ou l'autre. Les théories de Joseph Rost et de James MacGregor Burns ressortent bien parmi celles de leurs collègues, mais ne sont pas entérinées

---

officiellement. Certains pourraient prétendre que cette situation est avantageuse puisque l'absence d'une sanction permet aux commandants de choisir les moyens et le style de leadership qu'ils considèrent appropriés. Cependant, cet argument souffre de sa courte vue et ne reconnaît pas le fait que même si la familiarisation avec des approches différentes peut être bénéfique, celles-ci doivent toutes être fondées sur une norme de base commune — la doctrine. Si la doctrine n'explique pas les méthodes préférées, elle ne remplit pas sa fonction.

Les *Directives du CEMD* illustrent une troisième faiblesse des instructions périodiques, notamment leur diffusion limitée. Par comparaison à la doctrine du leadership des autres éléments du CFT, ce document est très bon et devrait être retenu pour remplacer les publications archaïques qu'il est supposé de compléter. Toutefois, le fait de limiter sa diffusion aux commandants prive beaucoup de personnes qui pourraient profiter de l'information qu'elles contiennent.<sup>54</sup> Une dernière faiblesse, qui fait ombrage à toutes les autres, est que la plupart des directives périodiques sur le leadership diffusées par le CFT ne portent pas vraiment sur le leadership.

Les pages de la publication *Dépêches* du CLRA contiennent des exemples à l'appui. Des neuf volumes des *Dépêches* publiés entre 1994 et 2003, un seul numéro s'est penché sur le leadership. Malheureusement, l'article intitulé *Le leadership dans un environnement mixte — Centre des leçons retenues de l'Armée*<sup>55</sup> ne parle pas vraiment du leadership. Il s'intéresse plutôt aux problèmes liés à la mixité, notamment le harcèlement, les écarts de conduite sexuelle et les rapports interpersonnels, l'aptitude physique et les questions de santé et d'hygiène<sup>56</sup>, c'est-à-dire des sujets qui ne font pas vraiment partie du leadership. Parmi les sujets associés au leadership que cet article aurait pu aborder, mentionnons l'établissement de liens de confiance au sein d'une unité mixte, les différences dans la manière dont les hommes et les femmes communiquent et les problèmes que les femmes commandants ont eu à résoudre pour diriger des hommes. Aucun de ces sujets n'a été traité. Pareillement, le traitement par le CLRA du changement de rôle<sup>57</sup> dénote très peu d'intérêt pour l'exercice du leadership. En réalité, un seul paragraphe est consacré à ce sujet. Le traitement des sujets du leadership par le CLRA, même s'il est bien intentionné, illustre clairement qu'au niveau institutionnel, l'Armée de terre du Canada n'a pas appris ou retenu de leçons en matière de leadership durant les opérations qu'elle a menées dans les années 1990.

Il est également évident que la vision de l'éthique au sein des FC souffre de faiblesses fondamentales dans la compréhension du concept. Cela ressort clairement dans la section sur l'éthique (Chapitre 3) des *Directives du CEMD* où on constate au moins trois erreurs graves. La première touche l'omission complète de toute discussion sur l'éthique du but et l'éthique du contenu. Voilà une omission flagrante qu'il faut corriger. La deuxième erreur tient au fait que le chapitre en question ne reconnaît pas le potentiel de conflit entre l'éthique de l'individu et l'éthique de son organisation d'appartenance. L'auteur choisit plutôt d'affirmer que : « Pour être un chef efficace, toutes les valeurs auxquelles vous souscrivez doivent être compatibles les unes avec les autres ». (Traduction)<sup>58</sup> Au minimum, cette directive devrait offrir des conseils sur la manière de concilier le fait qu'il peut y avoir des différences entre les valeurs dominantes de l'organisation et celles des individus qui la composent.

Une troisième erreur est que la directive parle de l'éthique dans la langue de la gestion. Pour s'en convaincre, il suffit de constater que le chapitre parle de l'éthique sous des

---

rubriques comme « Tendances globales et industrielles » (Traduction)<sup>59</sup> et « Tendances en matière de responsabilité et d'imputabilité ». (Traduction)<sup>60</sup> Lorsqu'on lit ces sections, on se croit en plein séminaire de gestion d'évitement des risques. Pour bien faire ressortir le fait que l'éthique est un élément constitutif du leadership, le sujet devrait être abordé du point de vue de la philosophie. Certains pourraient prétendre que ce point est clairement formulé dans « L'énoncé d'éthique de la Défense »<sup>61</sup> qui affirme : « Nous accordons la priorité aux principes et aux obligations éthiques dans nos décisions et nos actions ». <sup>62</sup> Mais quels sont les principes éthiques auxquels nous souscrivons? Devons-nous accepter l'idée d'un « impératif catégorique »<sup>63</sup>, les idées utilitaristes de John Stuart Mill<sup>64</sup> ou encore celles proposées par Friedrich Nietzsche?<sup>65</sup> Il est clair que les assertions des FC en matière d'éthique sont trop vagues. De plus, le CFT doit préciser clairement les fondements moraux que ses membres doivent adopter et que l'appareil de socialisation de l'Armée de terre doit promouvoir.

Ces insuffisances des directives diffusées périodiquement, au sujet du leadership et de l'éthique, pourraient être oubliées si le troisième domaine de la doctrine, celui du discours intellectuel, abordait le sujet. Malheureusement, les études intellectuelles faites au Canada par des membres de la profession militaire au cours des 10 ou 15 dernières années sont d'une insuffisance abyssale. Voilà un jugement qui peut sembler excessivement dur, mais il suffit de jeter un coup d'œil sur les revues professionnelles des autres nations et de les comparer avec leurs équivalents canadiens pour se convaincre de sa justesse.

Entre 1987 et 1995, la *Revue canadienne de défense* a publié moins d'articles sur le leadership que sur la condition physique. Il a bien eu quelques articles sur l'éthique, mais presque tous de la plume d'un aumônier à la retraite (qui continue encore aujourd'hui d'écrire sur le sujet). Entre 1995 et 1998, la situation s'est quelque peu améliorée avec la publication d'un article sur le sujet du leadership. La *Revue canadienne de défense* n'existe plus et a été remplacée par la *Revue militaire canadienne* et par le *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre* (maintenant connu sous le nom de *Le Journal de l'Armée du Canada*). Ces deux revues en sont à leurs premiers balbutiements et même si chacune a déjà publié au moins un article sur le leadership, la comparaison avec ce qui s'écrit dans l'armée américaine est loin de leur être avantageuse.<sup>66</sup>

Les revues *Parameters: The Journal of the United States War College* et *Military Review* ont toutes deux publié de nombreux articles sur le leadership. Jusqu'à 1999, la *Military Review* publiait à chaque année un numéro entièrement et exclusivement consacré à ce sujet. Cette revue a publié plus de numéros complets sur le sujet du leadership que la *Revue canadienne de défense* n'a publié d'articles sur les sujets de l'éthique et du leadership ensemble. Les articles publiés dans *Military Review* et *Parameters* sont d'excellente qualité et les idées qui y sont abordées sont d'une portée étonnante. Si on prend par exemple leur numéro de 1999 sur le leadership<sup>67</sup>, on peut lire des articles sur des sujets aussi diversifiés que le développement d'une philosophie du leadership,<sup>68</sup> le leadership et la réforme de la doctrine,<sup>69</sup> ou la création d'un programme de perfectionnement du leadership.<sup>70</sup> Ces articles sont utiles, stimulants et provocants; toutes les qualités qu'un essai devait posséder. Les éditeurs de la *Military Review* ont récemment décidé d'inclure au moins un article sur le leadership dans chacun des numéros de la revue. Nous serions bien avisés de suivre cet exemple.

Chacune des armes de combat canadiennes publie également un journal et ici la situation s'améliore un peu. Tant le *Journal de l'infanterie* que le *Bulletin de l'artillerie*

---

nous offrent des articles sur le leadership sur une base assez régulière. Toutefois, à cause de leur nature spécialisée, ces revues ne sont pas distribuées aussi largement que le *Revue militaire canadienne* ou que le *Bulletin de la doctrine et de l'instruction de l'Armée de terre* (maintenant le *Journal de l'Armée du Canada*). Cette situation nuit à leur capacité de transmettre les leçons qu'elles contiennent, particulièrement si on tient compte du fait qu'elles sont publiées sporadiquement au mieux et que les professionnels qu'elles sont supposées de servir ne peuvent s'abonner. De plus, comme ces revues sont spécialisées, les leçons qui transcendent les fonctions exclusives du corps, par exemple en matière de leadership, ne sont pas toujours communiquées aux membres des autres armes de combat qui pourraient les utiliser. Une solution pourrait être d'augmenter la distribution des revues spécialisées à toutes les armes du CFT. Cela faciliterait les échanges sur tous les sujets, y compris le leadership, entre tous les corps. De plus, il devrait être possible de s'abonner à toutes ces revues.<sup>71</sup>

La conclusion est inévitable, la doctrine du leadership de l'Armée de terre du Canada est en piètre état. Désuète, déconnectée des réalités du leadership au début 21<sup>e</sup> siècle et fondamentalement dépourvue de tout examen des leçons qui auraient dû être apprises au courant des années 1990, cette doctrine doit être révisée. Cependant, la mise à niveau des écrits théoriques actuels n'est qu'une étape. Si le CFT souhaite vraiment corriger la situation actuelle il devra prendre d'autres mesures.

## **CORRIGER LES PROBLÈMES**

Comme je l'ai dit plus haut, la solution évidente consiste à réécrire la doctrine du leadership actuellement en vigueur. Cette tâche devrait être confiée au Département de psychologie militaire et de leadership du Collège militaire royal (CMR) plutôt qu'à la Direction de la doctrine de l'Armée de terre (DDAT) ou à l'École de leadership des Forces canadiennes et ce, surtout parce que le CMR compte déjà un département qui se consacre spécifiquement à l'étude du leadership.<sup>72</sup> Une fois la doctrine remise à niveau, il faut la tenir à jour régulièrement. L'Armée de terre du Canada ne peut se permettre de répéter les erreurs commises dans les années 1970 lorsque la doctrine a été laissée en stagnation, sans révision quant au fond ou à la pertinence.

La deuxième étape que l'institution militaire doit franchir est d'intégrer les leçons sur le leadership que nous apprennent les opérations permanentes que nous menons un peu partout autour du globe. Le processus de rapport post-opération actuel doit être élargi et le leadership doit être désigné comme sujet d'observation central. L'Armée de terre doit examiner les effets de certaines de ses pratiques sur le leadership. Comme je l'ai déjà dit, cela ne se fait pas actuellement. Si le CFT veut améliorer le leadership de ses commandants et de leurs officiers d'état-major, il doit saisir les leçons la première fois qu'elles sont apprises pour éviter de devoir les réapprendre douloureusement plus tard. Un des moyens pour ce faire est d'être proactif. Par exemple, l'Armée de terre devrait être en train de se questionner sur la manière dont le commandement et le leadership sont affectés par les implications technologiques du véhicule blindé léger (VBL) III et par l'environnement moderne du maintien de la paix qui est caractérisé par une myriade d'intervenants civils et des décisions ouvertement politiques. Les générations successives d'officiers et de sous-officiers ne devraient pas avoir à apprendre les leçons d'elles-mêmes; le CFT est capable d'être une organisation apprenante au sein de laquelle les leçons sont institutionnalisées.

La troisième étape est un peu plus compliquée. Le corps des officiers de l'Armée de terre du Canada doit revitaliser la profession et s'emparer de l'excellence intellectuelle

---

que ses prédécesseurs lui ont léguée. L'étude intellectuelle et l'analyse critique des articles publiés par les collègues officiers devraient être au cœur des préoccupations de l'officier de l'Armée de terre moderne; ces fonctions caractérisaient l'officier professionnel de l'entre deux guerres et de l'après-guerre.<sup>73</sup> Avec le temps, cette fonction semble avoir été reléguée aux oubliettes et aujourd'hui, relativement peu d'officiers contribuent à l'évolution de la profession. Lorsqu'on examine la *Revue militaire canadienne* on note avec grand étonnement que peu des articles publiés sont de la plume d'officiers canadiens. Lorsqu'on sait que les leçons apprises sont souvent consignées pour la première fois dans les pages des revues professionnelles, on devrait mandater les officiers pour rédiger des articles sur le sujet du leadership. La liste des sujets potentiels est illimitée, notamment, le leadership en période de décroissance budgétaire, les changements qui surviennent dans l'équipement, les opérations nationales, le leadership et l'éthique, le leadership et l'officier du personnel de soutien de la Réserve, comment choisir un exemple à suivre, l'enseignement du leadership au sein d'une unité, ou encore, l'exercice du leadership dans une unité bilingue.

---

Le processus  
d'encouragement à la  
rédaction et à la réflexion  
sur le sujet peut être  
assisté au niveau  
organisationnel

---

Le processus d'encouragement à la rédaction et à la réflexion sur le sujet peut être assisté au niveau organisationnel. Un exemple un peu draconien serait de subordonner la promotion aux grades de major en montant à une contribution démontrée à l'évolution continue de la profession militaire, particulièrement par la publication d'articles. Beaucoup d'universités modernes utilisent des critères semblables pour accorder la permanence à leurs professeurs. Si l'exigence de publication comme telle est trop problématique, rien n'empêche les commandants d'unité d'inclure la rédaction professionnelle dans leur programme de perfectionnement à l'unité des officiers et sous-officiers supérieurs. Une autre option serait celle utilisée par le Corps des Marines américains et sa revue professionnelle, *The Marine Corps Gazette*. Je pense ici au concours d'essai « Chase Memorial Essay » et, jusqu'à tout récemment, aux honoraires versés pour les contributions, deux moyens qui servent à augmenter le nombre d'articles proposés à la revue.

Les revues de l'Armée de terre du Canada pourraient également être mandatées pour s'inspirer d'autres publications professionnelles en incluant une section sur le leadership dans chaque numéro. Cela serait assez simple à accomplir; il suffirait de solliciter des articles sur divers sujets plusieurs mois avant la date de publication et de donner aux commandants d'unité l'occasion d'assigner différents articles aux membres de leur unité. Ce qui importe, c'est que le CFT prenne des mesures pour amener les officiers de tous les grades à réfléchir et à écrire sur le sujet du leadership. Les efforts déployés actuellement pour se doter d'un corps d'officiers composé de diplômés d'université n'apporteront rien si les compétences universitaires disponibles ne sont pas exploitées pour aider au perfectionnement de la profession.

Le rôle que remplissent les revues militaires canadiennes doit également être réévalué et rationalisé. Comme je l'ai dit plus haut, le fait de lire et d'étudier les essais professionnels est un élément essentiel de toutes les professions. On peut difficilement s'imaginer un médecin qui ne s'abonnerait pas à des revues médicales. Pourquoi alors accepter un corps des officiers qui n'étudie pas sa propre évolution?<sup>74</sup> D'une certaine manière, cette évolution appelle un changement d'état d'esprit au sein

---

de l'Armée de terre du Canada; elle doit encourager et promouvoir l'inclusion d'une composante intellectuelle dans l'officier moderne. Le concept de culture professionnelle doit être élargi pour qu'il ne soit plus suffisant de simplement vaquer aux affaires quotidiennes de l'officier ou du sous-officier mais qu'il faille plutôt inclure une contribution active à l'institution militaire.

## CONCLUSION

Le leadership n'est pas la panacée des nombreux problèmes qui existent au sein du CFT. Il est cependant l'un des plus importants outils que les commandants de tous les niveaux peuvent utiliser pour aplanir les difficultés rencontrées par leurs soldats. C'est l'une des caractéristiques centrales de l'état de militaire. Les Canadiens s'attendent à ce que leurs soldats et leurs commandants fassent preuve d'un leadership éthique dans la conduite de toutes leurs activités. Une armée où ne s'exerce pas le leadership ne vaut guère mieux qu'une meute armée.

La doctrine du leadership de l'Armée de terre du Canada partage certaines caractéristiques particulières avec la doctrine des opérations mécanisées de l'Armée de Pologne au début de la Seconde Guerre mondiale. Désuète au point de n'avoir plus aucune pertinence, déconnectée de la théorie actuelle sur le sujet et dépourvue institutionnellement de tout apprentissage fondé sur l'expérience, elle requiert notre attention. Comme le dit *L'Armée de terre du Canada* : « le devoir principal d'un officier de l'Armée de terre du Canada est de mener ». <sup>75</sup> Le temps est venu pour le corps des officiers d'initier le changement et de combler les insuffisances de la doctrine de l'Armée de terre en matière de leadership. Le public canadien et ses soldats ne méritent rien de moins.

---

## Au sujet de l'auteur...

Le Major Tod Strickland s'est engagé dans les Forces canadiennes en 1988 et il a accompli deux périodes de service en Bosnie-Herzégovine. Il est actuellement commandant de la compagnie d'administration au sein du 1<sup>er</sup> PPCLI. Diplômé du programme BMASc au CMR, il poursuit présentement une maîtrise sur l'histoire du Moyen-Orient.

---

## NOTES

1. David Eshel, *Bravery in Battle: Valour on the Front Line* (London : Cassell, 1999), p. 43.
2. Ibid, pp. 45-46.
3. Forces canadiennes, B-GL-318-015/PT-001, *Instruction militaire, Volume 15, L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat* (Ottawa : Forces canadiennes, 1988).
4. Forces canadiennes, PFC 131(2) *L'Art du commandement, Volume 2 : L'officier de carrière* (Ottawa : Forces canadiennes, 1973).
5. Il est intéressant de remarquer que *L'officier de carrière* est un ouvrage qui avait été rédigé spécialement pour combler une lacune remarquée dans la théorie et la pratique du leadership par suite d'études menées en 1964 et 1965. *L'officier de carrière*, 1-1, Article 102(2).
6. En incluant l'année 1989, les Forces canadiennes se sont déployées dans le cadre de 65 missions différentes. Lieutenant-colonel Bernd Horn, ed., *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective* (Toronto : Institut canadien des études stratégiques, 2000), p. 7.
7. Paul Johnston, *Doctrine is Not Enough: The Effect of Doctrine on the Behavior of Armies, Parameters*, (Automne 2000), p. 30.
8. Ibid.
9. Major J.W. Hammond, *First Things First: Improving Canadian Military Leadership*, *Revue canadienne de défense*, Vol. 27, No 4 (Été 1988), p. 6.
10. Forces canadiennes, B-GL-300-000/FP-000, *L'Armée de terre du Canada : Nous protégeons nos foyers et nos droits* (Ottawa : Forces canadiennes, 1998).

11. Forces canadiennes, PFC 131(2) *L'art du commandement, Volume 2 : L'officier de carrière* (Ottawa : Forces canadiennes, 1973).
12. Forces canadiennes, B-GL-318-015/PT-001, *L'instruction militaire, Volume 15 : L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat* (Ottawa : Forces canadiennes, 1988).
13. Forces canadiennes, B-GL-300-003/FP-000, *Volume 3 : Le commandement* (Ottawa : Forces canadiennes, 1996).
14. Forces canadiennes, A-PD-131-001/PT-001, *L'art du commandement, Volume 1, Le manuel du chef subalterne* (Ottawa : Forces canadiennes, 1973).
15. Forces canadiennes, *Directives du chef d'état-major de la Défense aux commandants 99/00 : Livre 2 Manuel de perfectionnement professionnel* (Ottawa : Forces canadiennes, 1999).
16. Forces canadiennes, *Façonner l'avenir de la défense : une stratégie pour 2020* (Ottawa : Forces canadiennes, 1999).
17. *L'Armée de terre du Canada*, p. i.
18. Il est à signaler ici qu'au moment de la rédaction du présent article, la Direction de la doctrine de l'Armée de terre avait enclenché le processus de refonte de la doctrine de l'Armée de terre sur à peu près tous les sujets.
19. Parce que ce manuel n'a pas été réédité ou modifié, il ne profite pas des expériences de nos alliés durant la Guerre du golfe.
20. Par exemple, une discussion du « Chef comme conseiller en matière d'alcool et de drogues ». Voir *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat*, 6-13, Article 613.
21. Même si la théorie du leadership devrait transcender toutes les barrières, son application pratique et ses techniques particulières ne le peuvent pas nécessairement. En conséquence, il doit y avoir examen détaillé des particularités de ces types de leadership.
22. Le changement de rôle pourrait se définir comme l'utilisation d'un élément des armes de combat pour exécuter les tâches d'un autre (habituellement une unité de l'arme blindée ou une unité de chars se retrouve à exécuter les tâches normalement confiées à l'infanterie). Parce que les unités et leurs soldats ne sont pas utilisés de façon normale, différents problèmes de leadership peuvent apparaître.
23. Voir Dale M. Smith, *Women and Leadership dans Leadership Theory and Practice*, Peter G. Northouse (Thousand Oaks, Californie : Sage Publications, 1997), pp. 204-238 et Michael M. Gurstein, *Leadership in the Peacekeeping Army of the Future dans Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First-Century Army and Other Top-Performing Organizations*, édition James G. Hunt, George E. Dodge et Leonard Wong, (Stanford, Connecticut : JAI Press, 1999), pp. 195-218.
24. *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat*, Chapitre 3.
25. *L'Armée de terre du Canada*, p. 34.
26. Ibid, pp. 34-35.
27. Forces canadiennes, *Énoncé d'éthique de la Défense* (Forces canadiennes, 1996), consulté le 5 janvier 2001 à l'adresse suivante : <http://www.dnd.ca/expectations/statement.f.asp.ethics>.
28. Forces canadiennes, *Éthos du militaire canadien* (Forces canadiennes, 1996), consulté le 5 janvier 2001 à l'adresse suivante : <http://www.homestead.com/maintcoy99/Ethos.html>
29. Forces canadiennes, *JAG : Formation et attestation des officiers présidents* (Forces canadiennes, 1998), consulté le 5 janvier 2001 à l'adresse suivante : [http://www.dnd.ca/jag/training/training/default\\_f.asp](http://www.dnd.ca/jag/training/training/default_f.asp).
30. Ibid.
31. *Rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie*, ES-46, Vol. 5, 1451.
32. *Éthos du militaire canadien*, par. 5.
33. *L'Armée de terre du Canada*, p. 34.
34. Ibid, pp. 34-35.
35. *L'art du commandement de l'Armée de terre au combat*, 6-20, Article 617.
36. Ces vertus sont la franchise, le sens du devoir, la loyauté, l'esprit de sacrifice, la fiabilité, la compétence, l'esprit d'initiative, le bon exemple et la faculté d'inspirer. Même si ces deux derniers éléments peuvent être considérés comme faisant partie du leadership, le terme lui-même de leadership n'est pas utilisé. *L'Armée de terre du Canada*, p. 37.
37. Décrit comme « les facteurs spirituels, psychologiques, intellectuels et sociologiques qui permettent aux soldats de surmonter la peur et de vaincre l'ennemi au combat ou d'accomplir une mission ». Ibid, p. 38.
38. Certains auteurs, dont le Lieutenant-colonel Bradley, dénoncent le concept du leadership comme un art et prétendent que s'il s'agit bien d'un art, il serait impossible à enseigner; ce dernier propose plutôt de parler d'une habileté. Je ne crois pas qu'il s'agit là d'une distinction importante. S'il s'agit d'un art, certains de ses éléments appartiennent très certainement à la catégorie des habiletés (au même titre qu'un peintre doit maîtriser des techniques d'utilisation des pinceaux). Voir Bradley 2001.
39. *L'Armée de terre du Canada*, p. 41.
40. On pourrait également dire que c'est une définition conforme à la caractérisation du leadership faite par Sarkesian à savoir « faire ce que les chefs souhaitent ».
41. Hammond, pp. 7-8.
42. *Le commandement*, 2-2 Article 201(2)(a)(1).
43. Dans *L'Armée de terre du Canada*, cependant, il y a deux points positifs. Premièrement, les chefs (tant les officiers que les commandants) ont pour tâche de susciter la confiance mutuelle entre les divers grades (présumément en suivant l'éthos); deuxièmement, on dit aux commandants qu'ils doivent diriger en donnant l'exemple (*L'Armée de terre du Canada*, p. 36). On pourrait considérer ces deux aspects comme des « fondements »; d'une certaine façon, ils évoquent la



---

définition proposée par Joseph Rost particulièrement lorsqu'on considère que les buts réciproques sont extrêmement difficiles à établir en l'absence de « confiance réciproque ».

44. *Le commandement*, 1-7, Article 1.

45. Ibid, 1-7, Article 4.

46. Il est intéressant de comparer l'efficacité des définitions du CFT des termes leadership et gestion. On semble beaucoup mieux comprendre la gestion et en donner une définition plus claire alors que la définition de leadership est désuète et doit être clarifiée.

47. *L'officier de carrière*, 4-7, Article 408.

48. *L'art du commandement dans l'Armée de terre au combat*, 5-6 et 5-7, Article 504(4).

49. Forces canadiennes, *Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour 2020* (Ottawa, Forces canadiennes, 1999), p. 7.

50. Forces canadiennes. *Ordonnances du commandement de la force terrestre 23-11 et 22-13*. (Kingston, Forces canadiennes, 1999). Consultées le 16 janvier 2001; disponibles à l'adresse : <http://www.army.dnd.ca/allc/website/english/ftp/FTP.asp?category=downloads>

51. D'autres aspects du CLRA seront abordés plus tard dans le présent article.

52. Forces canadiennes, *Directives du CEMD aux commandants 99/00 : Livre 2, Manuel de perfectionnement professionnel* (Ottawa : Forces canadiennes, 1999). Il s'agit, au sens strict, d'une publication des FC qui devrait normalement être exclue du présent article. Elle est incluse parce qu'elle est universellement distribuée à tous les commandants du CFT dans le cadre de la formation professionnelle qu'ils suivent avant de prendre leur commandement.

53. *Directives du CEMD aux commandants 99/00*, Chapitre 3, 1/10, Article 301.2.

54. Les exceptions à cette règle regroupent ceux à qui les commandants d'unité prêtent la publication.

55. Forces canadiennes, *Dépêches : Centre des leçons retenues de l'Armée — Le leadership dans un environnement mixte* (Kingston : Centre des leçons retenues de l'Armée, Vol. 5, no 2, septembre 1998).

56. Ibid, Table des matières.

57. Forces canadiennes, *Dépêches : L'entraînement en vue des opérations* (Kingston : Centre des leçons retenues de l'Armée, Vol. 3, no 2, avril 1996), pp. 11-15.

58. *Directives du CEMD aux commandants 99/00 : Livre 2, Manuel du perfectionnement professionnel*, Chapitre 3, 1/10, Article 303.1.

59. Ibid, Chapitre 3, 6/10, Article 313.

60. Ibid, Chapitre 3, 7/10, Article 314.

61. Ibid, Chapitre 3, Annexe A.

62. Ibid, Chapitre 3, Annexe A.

63. Immanuel Kant, « Foundations of the Metaphysics of Morals » dans *Twenty Questions: An Introduction to Philosophy (Quatrième édition)*, édition G. Lee Bowie, Meridith W. Michaels et Robert C. Solomon (Toronto : Harcourt College Publishers), pp. 685-690.

64. John Stuart Mill, « Utilitarianism » dans *Twenty Questions: An Introduction to Philosophy (Quatrième édition)*, édition G. Lee Bowie, Meridith W. Michaels et Robert C. Solomon (Toronto : Harcourt College Publishers), pp. 690-694.

65. Friedrich Nietzsche, « The Natural History of Morals » dans *Twenty Questions: An Introduction to Philosophy (Quatrième édition)*, édition G. Lee Bowie, Meridith W. Michaels et Robert C. Solomon (Toronto : Harcourt College Publishers), pp. 694-698.

66. Il est à noter que durant la rédaction du présent article, le conseiller spécial sur le perfectionnement professionnel auprès du chef d'état-major de la Défense a publié trois nouveaux ouvrages sur le leadership.

67. Colonel Lee J. Hockman, US Army, ed., *Military Review* (Fort Leavenworth, Kansas: US Army Command and General Staff College, mai-juin 1999).

68. Colonel Maureen K. Leboeuf, US Army, « Developing a Leadership Philosophy », *Military Review* (mai-juin 1999), pp. 28-34.

69. Sergeant First Class David R. Gayvert, US Army, « Leadership and Doctrinal Reform », *Military Review* (mai-juin 1999), pp. 18-22.

70. Lieutenant Colonel Donald M. Craig, US Army, « Designing a Battalion Leadership Development Program », *Military Review* (mai-juin 1999), pp. 7-17.

71. Ce problème n'est pas énorme si on considère le fait que certaines de ces revues sont disponibles en ligne.

72. Une seconde option consisterait à recourir aux services de l'Institut de leadership en cours de formation de l'Armée de terre du Canada.

73. L'étude intellectuelle qui s'est déroulée dans les pages de la *Revue canadienne de défense* dans les années 1920 et 1930 ressort comme un bon exemple de dialogue intellectuel provocant et stimulant proposé par des officiers canadiens. Le *Journal de l'Armée du Canada* de l'après-guerre et de la période de Corée comprend aussi des essais sur tout un éventail de sujets et de questions.

74. Même si ce jugement peut sembler dur, l'interruption de la publication de la *Revue canadienne de Défense* en 1998 est révélatrice du taux de participation active du corps des officiers canadiens à l'avancement de sa profession.

75. *L'Armée de terre du Canada*, p. 52.

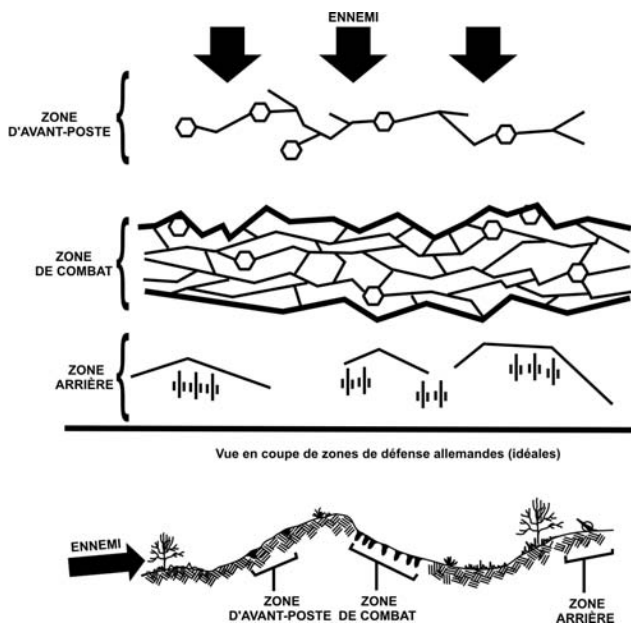
# LA DÉFENSE ÉLASTIQUE, 1917-1943

par M. Vincent J. Curtis

*Je dois prendre en considération les façons de voir de mes prédécesseurs pour tirer profit de leurs suggestions et éviter leurs erreurs.*

Aristote [Traduction libre]

## INTRODUCTION



Vue en coupe de zones de défense allemandes (idéales)

Figure 1 : La défense élastique, 1917-18

allemande pendant toute la Seconde Guerre mondiale. Cette méthode de défense n'a jamais été appliquée intégralement en Pologne, en France ou en Russie durant la Seconde Guerre mondiale, bien que les Allemands en aient gardé l'esprit lorsqu'ils ont été contraints de se placer en position défensive à partir de 1941 en Russie.

Pourquoi étudier les méthodes de la guerre des tranchées dans notre ère de mécanisation, de manœuvre et de puissance aérienne inégalée, alors que la défense élastique n'a jamais été mise intégralement en application durant le premier conflit après son invention? Cela ne prouve-t-il pas que la guerre est trop changeante pour que les méthodes tactiques d'une guerre ou d'une période soient applicables à la période suivante, surtout dans une ère de changements technologiques rapides? Cette dernière question est sans contredit valable et s'applique tout autant à la doctrine élaborée aujourd'hui. Comme il est dit dans *Truppenfuhrung* : « La conduite de la guerre est en constante évolution. Les nouvelles armes imposent constamment de nouvelles formes. » [Traduction libre]

---

Toutefois, nouvelles formes n'est pas synonyme de nouveaux principes. Aristote faisait observer que dans tout changement, il doit y avoir une certaine constante. Par conséquent, la doctrine militaire devrait être envisagée comme un point de départ; elle énonce les principes sous-jacents qui guident le changement, mais eux demeurent inchangés.

Nous allons traiter de la défense à partir de laquelle la défense élastique a été élaborée et voir comment s'est transformée cette défense élastique en fonction de la situation tactique et stratégique à laquelle était confrontée l'armée allemande. Nous montrerons aussi de quelle façon les décisions stratégiques au plus haut niveau du commandement ont fait changer les tactiques défensives jusqu'au niveau de la section. Nous verrons la cohérence dans une structure et une dynamique basée sur des principes classiques de défense.

Un document précédent exposait les principes géométriques de la défense classique.<sup>1</sup> La défense élastique est un très bel exemple de l'application des principes classiques de la défense aux problèmes tactiques modernes et elle fut utilisée par l'armée même qui a inventé la guerre éclair. Sous une forme modifiée, la défense élastique est devenue la méthode privilégiée par la doctrine pour assurer une défense de position, ou ferme, au sein de la force générique (forgén) après la Seconde Guerre mondiale. Bref, bien que les détails changent, les concepts sous-jacents demeurent valables aujourd'hui. La connaissance approfondie d'une défense efficace est essentielle à la bonne compréhension de la guerre, car toute offensive est dirigée contre une position défensive et lorsque l'offensive échoue, on reprend une position défensive.

## **LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE ET L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DE LA DÉFENSE ÉLASTIQUE**

La phase mobile qui a marqué le début des opérations dans le théâtre occidental de la Première Guerre mondiale a pris fin en novembre 1914 et un réseau de tranchées s'est alors développé dans toute la France et la Belgique, marquant l'étendue des conquêtes allemandes. Tout le front occidental s'est enlisé dans une forme extrême de guerre de « cordon », car les deux camps s'assiégeaient mutuellement. Le blocus naval des Britanniques allait lentement asphyxier l'économie allemande. L'Allemagne ne pouvait égaler les Alliés en termes d'effectifs, de munitions et de canons; et les ressources agricoles des puissances centrales ne leur permettaient pas de nourrir leurs populations. Pendant que les Allemands essayaient de saigner à blanc l'armée française à Verdun, l'armée britannique attaquait les Allemands dans la région de la Somme.

La bataille de la Somme a débuté le 1<sup>er</sup> juillet et s'est terminée le 19 novembre 1916. L'offensive britannique a pris la forme d'une poussée spasmodique — se mesurant en centaines de verges — exécutée dans un secteur restreint et appuyée par le poids énorme de l'artillerie britannique. L'armée britannique s'est attaquée aux défenses suivantes :

*Les première et deuxième lignes [défensives] étaient constituées de plusieurs réseaux de tranchées profondes avec des abris blindés et des tranchées de communication pour les relier. Le front de chaque réseau de tranchées était protégé par des réseaux de barbelés, plusieurs étant constitués de deux rangées de quarante verges de largeur avec des piquets de fer entrelacés de fils barbelés ayant souvent l'épaisseur d'un doigt.*

---

*Les bois et villages dans ces réseaux de défense avaient été transformés en véritables forteresses. Les caves hautes de ces villages et les nombreuses carrières qu'on trouvait habituellement dans ces pays au sol calcaire ont servi de couverture aux mitrailleuses et aux mortiers de tranchées. Aux caves existantes venaient s'ajouter des abris profonds et bien aménagés, parfois sur deux étages. Ces abris étaient reliés à l'aide de passages pouvant être creusés jusqu'à trente pieds sous terre. Dans les lignes ennemies, les saillants qui permettaient de couvrir le front à l'aide d'un tir d'enfilade étaient transformés en de véritables forts autonomes souvent protégés par des champs de mines; l'ennemi avait aussi construit des redoutes robustes et des emplacements bétonnés pour les mitrailleuses dans des positions d'où il pouvait balayer ses propres tranchées si elles tombaient aux mains ennemies. Le terrain offrait à l'artillerie une bonne observation du côté ennemi et les canons avaient été habilement disposés de manière à pouvoir produire un tir croisé.*

*Ces divers systèmes de défense combinés aux emplacements fortifiés et aux autres points d'appui astucieusement placés assuraient un appui réciproque et permettaient de produire le plus important volume possible de tir d'enfilade et de flanquement grâce aux mitrailleuses et à l'artillerie. Bref, ces réseaux formaient non seulement une série de lignes successives, mais constituaient un dispositif complexe ayant une énorme profondeur et une force redoutable.*

*Derrière son deuxième réseau de tranchées, en plus des bois, des villages et d'autres centres de résistance préparés pour sa défense, l'ennemi avait déjà établi plusieurs autres lignes; en outre, la reconnaissance aérienne nous avait montré qu'il travaillait d'arrache-pied en vue d'améliorer et de renforcer ces réseaux et qu'il en creusait de nouveaux entre ceux déjà existants et plus en profondeur vers l'arrière.<sup>2</sup>*

D'envisager un assaut quelconque contre ces défenses ou même de tenter une percée à l'aide de l'infanterie montre bien la puissance de l'artillerie. Dès le premier jour de la bataille de la Somme, dans plusieurs secteurs du front les forces alliées avaient réussi à prendre le premier réseau de tranchées conformément au plan. Toutefois, le prix de ces conquêtes était énorme. Les pertes du côté britannique se chiffraient à 60 000 soldats pour le premier jour de la bataille et à 171 000 soldats à la fin du premier mois, tandis que les Allemands n'avaient perdu que 52 000 soldats. Mais la puissance salvatrice du tir de l'artillerie durant les cinq mois de cette bataille aura permis de détruire graduellement les tranchées, les réseaux de barbelés et les villages composant le dispositif de défense allemand. Vers la fin de la bataille, le combat s'était transformé en une série d'actions sur le terrain à travers les trous d'obus. Les pertes allemandes se sont mises à augmenter proportionnellement en partie à cause des contre-attaques mal dirigées contre les défenses britanniques bien consolidées alors que les Allemands essayaient de regagner le terrain perdu et de remonter le moral de leurs troupes. À la fin de la bataille, en novembre 1916, les pertes dans les deux camps étaient à peu près semblables, mais énormes. Entre Verdun et la Somme, l'armée allemande était au bord de l'épuisement.

La bataille de la Somme a eu un impact dramatique sur le moral des Allemands. La puissance de l'artillerie britannique et les soldats britanniques qui maintenaient leur avance malgré les pertes venaient confirmer aux Allemands qu'ils étaient acculés à la défaite. Mais les leaders politiques de l'Allemagne étaient résolus à tenir bon et de leur

---

côté les chefs militaires ont cherché des moyens tactiques pour épargner leur effectif, plus particulièrement les fantassins, et pour conserver le plus possible le terrain conquis en France. Ils ont imaginé une méthode tactique que les Alliés ont appelé la défense élastique.

Dans la bataille de la Somme, la méthode habituelle utilisée par les Allemands était, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, une position défensive en profondeur. Les Britanniques se heurtaient à une première ligne fortifiée qui se dressait devant une autre ligne fortifiée où avaient été installés tous les obstacles et tous les pièges mortels connus et imaginés au fil des centaines d'années d'expérience dans la construction de forteresses. La ligne de tranchées à l'avant de chaque position défensive était dotée de fantassins protégés contre les attaques par saturation à l'aide d'abris à l'épreuve des bombes, et ce sont ces fantassins qui devaient repousser les attaquants à la limite avant de la position. L'artillerie britannique voyait la position qui était à portée de tir. Durant la bataille de la Somme, les Britanniques ont tiré plus d'obus dans la position allemande qu'il n'y avait d'Allemands pour la défendre et plus d'obus que les Allemands n'en avaient de sorte que les fortifications complexes et robustes ont graduellement cédé. Une bonne partie des effectifs de défense étaient tués durant le tir de barrage préparatoire et lorsqu'un barrage roulant était correctement exécuté, les défenseurs

---

Lorsque le bombardement initial cessait et que l'infanterie donnait l'assaut, elle essuyait d'abord les tirs des mitrailleuses des défenseurs qui avaient survécu dans les avant-postes

---

allemands épargnés durant le bombardement initial étaient piégés dans les abris pendant assez longtemps pour que la force d'assaut de l'infanterie les capture avant qu'ils n'aient le temps de se redéployer. Lorsque les forces d'attaque s'étaient consolidées dans la position capturée, il devenait très coûteux pour les défenseurs en réserve de déloger les attaquants de leur position. C'est ainsi que les Allemands ont perdu non seulement des soldats, mais du terrain.

Le passage à une position de défense normale s'est fait de façon plutôt subtile du côté allemand et cette subtilité l'a rendue d'autant efficace. Tandis que la défense avait jusque-là été conçue comme un bouclier étanche, sans souplesse, le nouveau concept de défense prévoyait un déplacement latéral et une riposte. Quand ils en avaient la possibilité, les Allemands construisaient une nouvelle ligne de tranchées qui devenait leur ligne de résistance principale installée à contre-pente sur une crête, de sorte qu'elle ne pouvait être vue par les observateurs de l'artillerie britannique et qu'elle était masquée au tir. Dans les anciennes positions avancées, entre 500 et 1 000 m à l'avant de la nouvelle ligne, les Allemands laissaient quelques soldats avec des mitrailleuses légères comme principale arme de défense. Le rôle de ces soldats était d'empêcher la reconnaissance alliée d'explorer les nouvelles défenses allemandes, de maintenir les alliés sous observation et d'offrir la première résistance. Derrière cette nouvelle ligne de résistance principale étaient établis de nombreux petits centres de résistance reliés par des tranchées. Ces centres de résistance étaient petits et bien camouflés de manière à ne pas être repérés facilement des airs ou du sol. Cette zone de bataille derrière la ligne de résistance principale atteignait de 1 500 à 3 000 m de profondeur et était de préférence cachée à la vue des lignes alliées, mais bien observée par

---

l'artillerie allemande. Derrière la zone de bataille, les Allemands construisaient une autre ligne de tranchées, habituellement inoccupées, qu'ils appelaient la ligne de protection de l'artillerie. Cette ligne de protection marquait la limite entre la zone de bataille et la zone arrière (voir la figure 1).

C'est ainsi que la défense était conçue. Le bombardement préliminaire de l'artillerie alliée ouvrant les hostilités était dirigé contre les positions avancées, en grande partie inoccupées, et ce bombardement battait ensuite les zones arrière où les défenseurs étaient dispersés. Dans les positions avancées, les nouveaux défenseurs se déplaçaient sous les ordres de leurs sous-officiers subalternes, allant d'un trou d'obus à un autre pour échapper au bombardement. Lorsque le bombardement initial cessait et que l'infanterie donnait l'assaut, elle essayait d'abord les tirs des mitrailleuses des défenseurs qui avaient survécu dans les avant-postes. Ensuite, l'assaillant se retrouvait face aux tranchées de la ligne de résistance principale qui n'avaient pas été détruites par le bombardement. Les défenseurs de cette ligne principale devaient assurer la défense sur place et contre-attaquer avant que la force d'assaut n'ait eu le temps de se consolider dans la position. Si la force d'assaut réussissait à percer la ligne de résistance principale, elle s'avancait dans la zone de bataille qu'elle ne voyait pas à partir de ses lignes. Voici la suite de la description officielle faite par les Allemands :

*Une force d'attaque alliée fragmentée et épuisée atteint la zone de bataille. Elle espère que sa préparation d'artillerie a anéanti les Allemands, mais elle tombe sur plusieurs Allemands qui font feu à partir des trous d'obus dans le terrain ravagé. Ce tir soudain de la ligne de résistance principale des Allemands ralentit la force alliée dont le barrage d'artillerie établi sur horaire continue sa progression vers l'avant pour respecter la séquence de tirs programmés qu'elle ne peut plus modifier. Elle se sent démunie sans le soutien de son artillerie. La force alliée réussit à prendre la ligne de résistance principale au prix de lourdes pertes, mais elle est maintenant en terrain inconnu, sous le tir des mitrailleurs et des carabiniers ennemis dissimulés. L'artillerie allemande, que les Alliés croyaient détruire à l'aide de leur tir préparatoire, semble maintenant très active. Les Allemands concentrent leur tir d'artillerie derrière les unités alliées qui avancent, les séparant ainsi de leurs renforts et de leurs approvisionnements. Pendant quelques minutes, les Alliés tiendront quelques acres de terrain, mais en s'avancant dans la zone de bataille, ils deviennent plus vulnérables et sont exposés aux contre-attaques, qui sont le pilier de la défense allemande. La contre-attaque immédiate, bien coordonnée et appuyée par un tir d'artillerie précis, permet de détruire, de capturer ou de repousser les unités alliées avant même qu'elles ne puissent consolider leurs gains. La cohérence de la défense allemande est rétablie.<sup>3</sup>*

Dans ce schéma de défense, le front divisionnaire s'étendait sur trois à quatre kilomètres de long, et les trois régiments de la division étaient alignés. Les trois bataillons du régiment étaient en formation de colonnes, le premier occupait la zone de l'avant-poste et la majeure partie de la ligne de résistance principale, le deuxième occupait le reste de la ligne de résistance principale et la zone de bataille, tandis que le troisième restait dans la zone arrière, constituant une partie de la réserve divisionnaire.

Les dispositions relatives au commandement étaient très simplifiées. Le commandant du bataillon de tête était le commandant de bataille régimentaire et les forces du deuxième bataillon et des autres réserves amenées dans son secteur étaient placées

---

sous son commandement lorsqu'elles étaient engagées. Son supérieur, le commandant régimentaire, devait s'assurer que le commandant du bataillon de tête avait tout ce dont il avait besoin pour combattre : munitions, nourriture, eau, réserves et soutien additionnel de l'artillerie. Le commandant du bataillon de tête coordonnait la bataille directement avec le commandant de la division, sans passer par le quartier général régimentaire. De la même façon, le commandant de la division contournait le quartier général du corps et faisait affaire directement avec le commandant de l'armée. Au moment crucial de la bataille, le commandant du groupe assumait une responsabilité tactique énorme. C'était lui qui décidait à quel moment le groupe se déplaçait, quand la mitrailleuse faisait feu et quand le groupe contre-attaquait. Une des grandes craintes des commandants supérieurs allemands était qu'à ce stade de la guerre il ne reste plus suffisamment de bons sous-officiers subalternes pour que ce nouveau système fonctionne bien.

Le désengagement des Allemands vers la ligne Hindenburg en février 1917 était le présage à l'application de la défense élastique. Cette nouvelle méthode a été employée avec grand succès contre les Français en avril 1917 et contre les Britanniques à Arras et dans les batailles de la Scarpe et de Passchendaele. De leur côté, les Britanniques ont utilisé des chars pour la première fois à Cambrai, surprenant ainsi les Allemands qui se sont toutefois rapidement adaptés. Les Allemands en sont venus à considérer le char comme un éléphant solitaire; ils ont concentré leurs efforts pour isoler les chars de leur infanterie. Une fois séparés de l'infanterie, les chars étaient mis hors de combat par les fusils antichars et par l'artillerie.

À la fin de la guerre, la pénurie de bons sous-officiers subalternes se faisait cruellement sentir. Les Allemands ont placé leurs meilleurs effectifs dans les bataillons d'assaut utilisant les nouvelles tactiques d'infiltration Hutier lors de l'offensive du printemps de 1918; les bataillons de deuxième ligne, privés de leurs meilleurs chefs, étaient relégués aux tranchées. Les Allemands ont perdu les meilleurs soldats dont disposait leur armée au cours du printemps et de l'été de 1918. Les faibles bataillons qui restaient dans les tranchées ne faisaient pas le poids contre les Alliés qui contre-attaquaient et faisaient céder définitivement la ligne Hindenburg durant la campagne de Cent jours qui devait mettre fin à la guerre.

## PÉRIODE DE L'ENTRE-DEUX-GUERRE

Entre les guerres, les Allemands ont révisé en profondeur leur doctrine de combat. Sous le leadership du Général Hans von Seeckt, la manœuvre privilégiée par les Allemands et qui avait remporté un grand succès contre les Russes dans l'Est, a été gardée dans la doctrine offensive. Elle a même évolué pour devenir la méthode connue sous le nom de guerre éclair (blitzkrieg). La technique de défense élastique utilisée à l'Ouest contre les Alliés a aussi été mise à jour et révisée à la lumière de l'expérience et de la réflexion et elle a été publiée comme doctrine pour la défense dans *Truppenführung*<sup>4</sup>.

*Truppenführung* est un ensemble de règles, de recommandations, de lignes directrices et de conseils présentés sous forme de paragraphes numérotés. Cet ouvrage est divisé en chapitres en fonction de la matière. Collection de maximes, *Truppenführung* n'a pas la prétention de présenter sa matière dans un cadre de doctrine philosophique générale, ni même de classer la matière de façon strictement logique. Néanmoins, il



---

permet de se faire une idée sur la méthode que les Allemands préoyaient utiliser pour mener le combat défensif.

Pour les Allemands, la guerre était un continuum de manœuvres de va-et-vient dans le territoire européen, ponctuées de batailles. La guerre était un affrontement entre les volontés dans lequel le caractère avait primauté sur l'intelligence. La volonté supérieure pouvait parfois l'emporter sur les faits bruts, mais la volonté devait être guidée par la raison (ou la perspicacité). Il ne fallait pas confondre volonté et fierté mal placée. Il était tout à fait possible, par exemple, de cesser un engagement lorsque son objectif avait été atteint ou lorsque sa poursuite risquait d'entraîner des pertes disproportionnées par rapport à la mission ou de provoquer la défaite. Il était également possible de mettre fin à un engagement lorsque toutes les autres options menant à une décision heureuse avaient été épuisées. Toutefois, il convient de faire une mise en garde qui peut sembler contraire à la raison, mais en appui à la volonté, c'est-à-dire qu'il faut se garder d'agir à la hâte ou d'abandonner trop tôt : des batailles ont parfois été perdues parce que le commandant se voyait déjà battu.

Par rapport au temps et à l'espace, l'opération défensive se caractérisait par son but qui était de gagner du temps et par sa manœuvre qui habituellement, mais pas toujours, était dirigée vers l'arrière. Nous voyons donc le grand concept de la « manœuvre retardatrice ». L'objectif de la manœuvre retardatrice serait atteint grâce à des attaques contre un objectif limité, grâce à des feintes et à l'évitement du combat; mais le principal moyen qui faisait gagner du temps était « la défense », concept sous lequel se retrouvait la « défense retardatrice » et la « défense ». Le but de la défense retardatrice était de bloquer l'avance ennemie sans s'engager de façon décisive, tandis que dans la défense le commandant était prêt à tenir la ligne et à accepter un engagement décisif. Par certains aspects la défense retardatrice peut s'apparenter à une défense mobile et la défense à une défense de zone. Cependant les deux formes de défense sont suffisamment similaires du point de vue de la structure et de la dynamique qu'il suffit de modifier l'intention du commandant pour passer d'une forme à l'autre. Par exemple, il était jugé souhaitable dans la défense retardatrice que le désengagement se fasse la nuit à la faveur de l'obscurité, mais si la situation tactique le justifiait, la défense retardatrice devenait une défense jusqu'à la tombée de la nuit. On pourrait livrer un combat acharné et l'opération tactique que sont le décrochage et le désengagement se ferait pendant l'obscurité. On estimait nécessaire que la défense retardatrice soit perçue par l'attaquant comme une défense, cela faisait gagner du temps, car l'attaquant rassemblait son artillerie et déployait ses troupes pour attaquer la défense, préparatifs qu'il aurait écourté s'il avait su que son adversaire n'avait pas l'intention de s'engager dans un combat décisif. Du point de vue de la structure et de la dynamique, la défense retardatrice et la défense sont semblables, leur principale différence étant l'intention du commandant. La technique de la défense élastique est demeurée la base de la défense allemande.

## **COMPOSANTES, STRUCTURE ET DYNAMIQUE**

Les composantes sont les éléments qui constituent la défense. La structure correspond à la façon d'organiser les composantes, donc elle nous permet de voir à quoi ressemblera la défense au sol. La dynamique est la réaction de la défense face à une attaque ennemie.

Dans *Truppenführung* il était dit que la défense se basait principalement sur la puissance de feu fournie par l'artillerie et par les armes lourdes de l'infanterie, comme les mitrailleuses et les mortiers. C'est ce qu'on a appelé plus tard les armes de l'effort principal du commandant. Le facteur le plus important à considérer dans le choix d'une zone de bataille — l'endroit où l'on accepte de combattre — était que les observateurs de l'artillerie et des mitrailleuses devaient avoir un bon champ d'observation. En défense, le rôle de l'infanterie était de protéger les pièces et les observateurs contre l'infanterie et les chars de l'ennemi. Le meilleur emplacement pour le barrage d'infanterie était les positions dissimulées à l'observation ennemie, p. ex. les contre-pentes; mais le fait de placer le barrage de l'infanterie derrière des plans d'eau, des marécages ou des pentes abruptes permettait aussi de la protéger contre les chars.

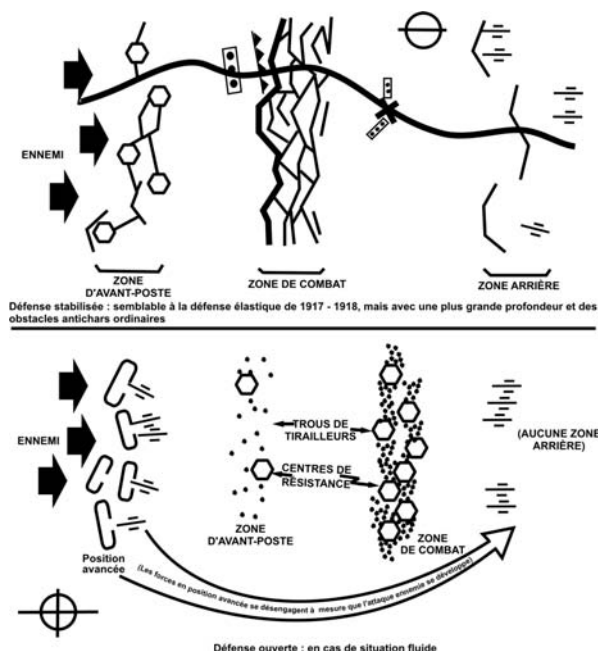


Figure 2 : Défense en situation stabilisée et ouverte, 1921

jouer pleinement leur rôle premier qui était d'assurer la défense antiaérienne. Les blindés (panzer) n'avaient pas de place en défense. Ils devaient être utilisés en masse comme arme décisive dans un rôle offensif. Au pire, les blindés seraient utilisés dans une contre-frappe bien planifiée en cas de percée ennemie importante.

L'ouvrage *Truppenführung* a maintenu la structure en zones de la défense élastique de la Première Guerre mondiale, mais lui a ajouté des zones et en a augmenté la profondeur (voir les figures 2 et 3). La ligne de résistance principale et la zone de bataille ont été fusionnées en zone de combat principale, dont la limite avant constituait la ligne de résistance principale. Dans une défense improvisée, les trous d'armes individuels devaient être creusés. Toutefois, pour une défense de longue durée il fallait creuser une tranchée continue à la limite avant ainsi que des tranchées de communication éventuellement reliées à toutes les positions de combat. La zone de combat principale était organisée en profondeur afin de diviser les tirs ennemis, de faciliter le désengagement local face à un tir ennemi supérieur et afin de concentrer le

Grâce au couvert des fortifications de campagne les Allemands pouvaient bénéficier de la supériorité du tir contre des forces d'assaut en mouvement. Avec les obstacles et les barrages, ils ralentissaient l'avance ennemie et la perturbaient. En échelonnant leurs réserves en profondeur les Allemands protégeaient les flancs découverts. Leurs principales armes contre les blindés ennemis étaient les armes à tir direct de l'infanterie (les Paks) et le tir de l'artillerie. Ils pouvaient utiliser les canons antiaériens dans un rôle antiblindés afin d'assurer une protection rapprochée au besoin, mais ainsi utilisés ces canons ne pouvaient plus

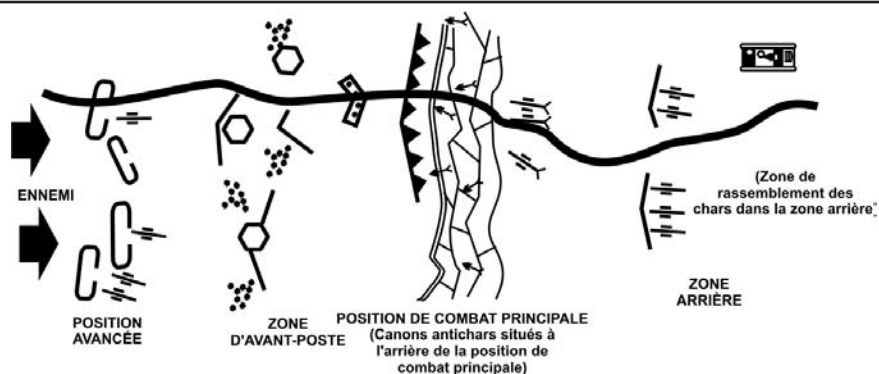


Figure 3 : Défense en situation stabilisée et ouverte, 1933

tir ami venant de l'arrière. Le commandant supérieur au commandant du bataillon dans la chaîne de commandement pouvait autoriser le désengagement local face à un tir supérieur, mais il pouvait déléguer ce pouvoir au commandant du bataillon. Ce dernier pouvait à son tour déléguer ce pouvoir aux commandants subordonnés. Toutefois, le désengagement ne devait pas mettre en péril la cohésion de la défense, ni permettre à l'ennemi de prendre pied dans la zone de combat principale.

Le concept des désengagements locaux face à un tir ennemi nettement supérieur ne dispensait pas les défenseurs de combattre avec acharnement. Loin de là. Il était dit explicitement que la partie la plus importante d'une position était la zone de combat principale et qu'elle devait être tenue coûte que coûte et que les parties du front mal appuyées par le tir de l'artillerie recevaient souvent des missions très difficiles.

Cependant, avec l'organisation de la défense en profondeur, il fallait masser les armes lourdes de l'infanterie et le plus grand nombre d'armes légères pour qu'elles puissent diriger leur tir sur le front de la zone de combat principale. Cette zone devait se composer d'un réseau de positions en appui réciproque grâce à l'observation, aux tranchées et aux positions de tir individuelles. Les positions étaient réparties de façon irrégulière et en profondeur et devaient être établies selon leur ordre d'importance. Les centres de résistance des groupements interarmes (c.-à-d. mitrailleuses et canons antichars ou mitrailleuses et mortiers) devaient être établis dans les positions les plus importantes. Les positions adjacentes devaient s'appuyer réciproquement, mais cette importance accordée à l'appui des flancs ne devait pas faire négliger la défense frontale. Le centre de résistance devait d'abord se défendre lui-même; puis, graduellement les positions défensives individuelles seraient en mesure de produire des tirs croisés. Tout le terrain devant la zone de combat principale, y compris les parties vulnérables au tir à longue portée, devait être couvert par le tir et il ne devait y avoir aucune trouée.

Il fallait faire tout ce qui était possible pour tromper et surprendre l'ennemi et surtout, il fallait l'induire en erreur le plus longtemps possible quant à l'emplacement exact de la ligne de résistance principale. C'est pourquoi la doctrine prévoyait la mise en place d'avant-postes de combat et d'avant-postes avancés. Les avant-postes avancés étaient les positions les plus à l'avant tenues en force et elles avaient pour objectif d'empêcher l'ennemi d'occuper un terrain dominant à l'avant de la deuxième ligne d'avant-poste, soit les avant-postes de combat. Les avant-postes avancés étaient occupés par des groupements interarmes avec des batteries d'artillerie légère, des canons antichars, des

---

mitrailleuses lourdes ainsi que des observateurs pour l'artillerie lourde à l'arrière de la position principale. Ces avant-postes devaient affaiblir l'ennemi qui s'approchait et, à l'aide de manœuvres retardatrices, ils devaient obliger l'ennemi à déployer hâtivement son artillerie. L'artillerie allemande en place dans la position principale devait appuyer le désengagement des avant-postes qui ne devaient pas subir une défaite complète. Après leur désengagement, les forces des avant-postes avancés devaient reprendre leurs positions dans la profondeur de la position principale.

Un réseau d'avant-postes de combat constituait la deuxième ligne de résistance à laquelle se confrontait l'ennemi. Placés à l'intérieur des limites de la portée de l'artillerie légère dans la zone de combat principale, ces avant-postes de combat avaient pour objectif de gagner du temps pour la ligne de résistance principale et de tromper l'ennemi quant à l'emplacement exact de cette ligne de résistance. Lorsque la limite avant de la zone de défense principale se trouvait en contre-pente, les avant-postes de combat devaient protéger les mitrailleuses lourdes et les observateurs avancés de l'artillerie installés sur le glacis. De la même façon, les avant-postes de combat devaient exécuter une défense retardatrice et ne devaient pas s'exposer à une défaite complète. Les avant-postes de combat du réseau n'avaient pas tous la même mission; on pouvait ordonner à l'un de ces avant-postes de laisser tomber toute résistance afin d'attirer l'effort principal ennemi dans une zone d'abattage préparée devant la position principale.

Tant que les ressources de l'artillerie allemande n'étaient pas vraiment inférieures à celles de l'ennemi, la doctrine prévoyait des tirs efficaces contre l'ennemi, à portée maximale, lorsque les munitions requises étaient disponibles. Ainsi, lorsque l'ennemi avançait, il était confronté à des tirs défensifs de plus en plus puissants. On utilisait l'artillerie en masse contre l'infanterie ennemie occupant des zones de rassemblement en prévision d'une attaque, contre les armes lourdes de l'infanterie et contre les voies d'approche et les zones de rassemblement des véhicules blindés. L'infanterie allemande devait ouvrir le feu le plus rapidement possible et avec le plus d'intensité possible, compte tenu des plans de tir de ses armes lourdes et légères. Le but de ce crescendo était d'amener l'attaque à atteindre son point culminant (expression utilisée par Clausewitz) devant la ligne de résistance principale. Si l'ennemi réussissait à s'infiltrer dans la position principale, il fallait concentrer le tir contre cette percée qui représentait l'effort principal de l'ennemi. L'artillerie allemande devait être mobile afin de réagir à l'urgence de la bataille. Les mortiers lourds et les mitrailleuses lourdes de l'infanterie devaient avoir des positions de rechange couvertes à partir desquelles elle pouvait exécuter des tirs de flanquement.

Toute percée ennemie dans la zone de combat principale devait être contrée par le tir dans un premier temps. Si le tir échouait, les éléments d'infanterie qui se trouvaient dans le voisinage immédiat de la percée devaient tenter de repousser l'ennemi avant qu'il ne puisse prendre pied en lançant des contre-attaques improvisées. L'artillerie appuierait cet effort en isolant l'ennemi à l'aide d'un tir dirigé à l'arrière de la percée. Les contre-attaques de l'infanterie devaient dans la mesure du possible être lancées contre le flanc ennemi.

Comparez ce schéma à celui élaboré par Frédéric le Grand pour la défense d'une ligne retranchée :

---

*Lorsque l'ennemi se trouve à portée de tir, l'artillerie tire des obus massifs, mais lorsque l'ennemi est rendu à quelques centaines de pas, nous commençons à tirer des mitrailles. Si l'ennemi, malgré la robustesse de nos retranchements et malgré notre tir tenace, réussit à percer nos défenses à un endroit, la réserve de l'infanterie va s'avancer pour tenter de le repousser et si cette réserve est obligée de se replier, alors la cavalerie va déployer les efforts ultimes en vue de repousser l'agresseur.<sup>5</sup>*

Telle était la doctrine défensive des Allemands au début de la Deuxième Guerre mondiale. La reconnaissance déterminait la direction de l'avance de l'ennemi, ainsi que la composition et les effectifs de ses forces. Les avant-postes avancés affaiblissaient, retardaient et trompaient l'ennemi qui se trouvait encore loin, mais lorsque l'ennemi s'approchait les avant-postes de combat offraient une autre forme de résistance visant à la fois à tromper l'ennemi sur l'emplacement de la ligne de résistance principale et à protéger la position principale contre les attaques surprises. Pendant tout ce temps, l'ennemi était pilonné par l'artillerie allemande. L'effort principal de l'ennemi était dévoilé lorsqu'il entrait en contact avec les avant-postes de combat et qu'il effectuait une percée dans la zone de combat principale. La progression ennemie dans la zone de défense principale devait être très meurtrière pour son infanterie et pour les chars coupés de la protection de l'infanterie. Les percées dans la zone de combat principale étaient couvertes en priorité par tous les tirs et si ces tirs ne suffisaient pas à contrer l'ennemi, les réserves d'infanterie locales contre-attaquaient la percée sur les flancs, tandis que les tirs d'appui lourds cherchaient à isoler les troupes exécutant la percée en produisant un barrage de feu derrière ces troupes. Si l'ennemi parvenait à maintenir son établissement, les Allemands exécutaient une contre-attaque plus lourde, mieux planifiée et mieux préparée, incluant possiblement des blindés, en faisant appel aux réserves postées à l'arrière. Autrement, les Allemands pouvaient abandonner une partie du terrain et utiliser l'ancienne position principale comme emplacement des avant-postes de combat et creuser une nouvelle position principale à l'arrière de l'ancienne.

## **OPÉRATION BARBAROSSA — LA THÉORIE QUI SE CONFOND AVEC LA RÉALITÉ**

En raison de la rapidité de leur progression en Pologne et en France, les Allemands n'ont pas eu à utiliser une défense préparée durant les campagnes de 1939 et de 1940. Après avoir marché toute la journée, les unités d'infanterie se déployaient en formation de marche pour la nuit et on ne préparait que des positions défensives improvisées. Les canons antiaériens de 88 et 20 mm, ainsi que les pièces d'artillerie, étaient dispersés dans la colonne de marche pour augmenter sa puissance de tir et assurer la protection de ces pièces.

Le premier vrai combat défensif que les Allemands ont livré en Russie s'est déroulé de la fin juillet au début septembre de 1941 dans le secteur du groupe d'armées du Centre. Les Allemands ont capturé le saillant de Yelnya qui constituait une tête de pont vers Moscou. L'attention était centrée sur la région de Smolensk et les Russes matraquaient la tête de pont de Yelnya afin de pouvoir ouvrir cette poche. De son côté, le Haut Commandement allemand voulait tenir la tête de pont pour avancer plus tard sur Moscou. Les divisions blindées, qui ont tenu le saillant de Yelnya jusqu'à l'effondrement de la poche de Smolensk le 5 août, ont été placées dans une situation

---

difficile, car elles disposaient de peu de fantassins, elles n'avaient pas de doctrine bien définie pour assurer la défense et l'exiguïté du saillant limitait leur espace de manœuvre.

Après la réduction de la poche de Smolensk, les divisions blindées sur le saillant ont été remplacées par des fantassins. Les blindés ont été envoyés au nord et au sud afin de compléter l'investissement de Leningrad et de refermer la grande poche autour de Kiev. Les succès des Allemands étaient éclatants ailleurs, mais à cet endroit, le groupe d'armées du Centre ne pouvait plus avancer. Le groupe d'armées était épuisé et disposait de tellement peu de fantassins sur le terrain qu'il lui était impossible de constituer une défense en profondeur conformément à la doctrine. Le Feld-maréchal Fedor von Bock, commandant du groupe d'armées du Centre, exprimait ainsi son mécontentement :

*[une défense prolongée] était impossible dans la position actuelle. Le front du groupe d'armées avec ses quarante divisions étalées sur 130 km est beaucoup trop étendu et le passage à une défense opiniâtre nécessiterait une planification d'une portée considérable qui n'a pas été envisagée. Le dispositif actuel n'est aucunement adapté à une défensive d'arrêt.<sup>6</sup>*

---

Confronté à une telle situation, le Haut Commandement allemand aurait dû opter pour la fluidité opérationnelle et se retirer du saillant dès qu'il était devenu évident qu'il serait trop coûteux d'essayer d'y tenir bon

---

Sur le saillant de Yelnya où la bataille faisait rage, le périmètre extérieur de la défense était composé d'une seule ligne de trous d'armes n'étant pas reliés les uns aux autres et la position était installée sur le glacis de manière à ce que le petit nombre de défenseurs soit en mesure d'observer et de combattre. Une réserve divisionnaire comprenait un seul bataillon d'infanterie. Il y avait peu d'obstacles de barbelés et de champs de mines, il n'y avait pas de munitions en réserve pour mener un combat défensif et l'artillerie allemande était faible. Le creusage de nouvelles tranchées le jour pouvait être observé et les défenseurs devaient contrer des attaques d'infiltration la nuit. En raison du manque de fantassins et de l'étendue du front, les fantassins, qui autrement auraient pu bénéficier d'une

certaine sécurité en restant en réserve, ont dû aller à la ligne de front où ils étaient exposés au tir russe. L'armée russe a pilonné sans relâche le saillant de sorte que l'infanterie allemande était gravement affaiblie avant même son retrait du saillant.

La défense du saillant de Yelnya montre bien que la doctrine allemande d'avant la guerre ne tenait pas compte du combat défensif dans une position fixe, alors que les troupes étaient étalées en terrain défavorable sans le matériel de défense, les effectifs et les munitions nécessaires à une défense ferme prolongée. En réalité, le fait de tenir compte d'une telle situation aurait été considérée comme contraire à ce que la doctrine essayait d'enseigner aux troupes, à savoir qu'il fallait combattre avec opiniâtreté. L'étendue du front ne permettait pas une défense élastique, car les forces disponibles n'étaient pas en nombre suffisant pour créer un front continu ayant la profondeur nécessaire avec des réserves prêtes à contre-attaquer. Il est difficile de combattre selon la doctrine lorsque les conditions nécessaires n'existent pas.

---

Confronté à une telle situation, le haut commandement allemand aurait dû opter pour la fluidité opérationnelle et se retirer du saillant dès qu'il était devenu évident qu'il serait trop coûteux d'essayer d'y tenir bon. Au lieu de chercher à ceinturer un vaste front, on aurait pu assurer la défense d'un secteur central, si nécessaire, par la manœuvre au cours de laquelle des forces allemandes concentrées se seraient déplacées rapidement pour attaquer les fers de lances russes —un bouclier de frappes bien dirigées— si les Russes avaient décidé d'avancer en force. Mais l'éventualité d'une avance russe en force n'était pas une préoccupation importante pour les Allemands, car ils avaient l'initiative opérationnelle. Toutefois, ce n'est qu'un mois après la réduction de la poche de Smolensk que le haut commandement allemand a accepté d'abandonner la tête de pont menant vers Moscou. Le prix à payer pour l'infanterie allemande, élément clé de la force défensive, a été élevé.

De son côté le Feld-maréchal Gerd von Rundstedt a su faire preuve d'un jugement éclairé lors d'un combat sur un front étendu à la fin de la campagne alors que l'armée était presque au bout du rouleau. Le groupe d'armées du Sud, commandé par Rundstedt, a capturé Rostov le 20 novembre 1941 en déployant pour ainsi dire son dernier effort offensif. Le 28 novembre, alors qu'il est attaqué sur trois côtés par des forces russes supérieures, Rundstedt ordonne le désengagement du groupe d'armées vers une ligne de défense favorable le long de la rivière Mius. Cette manœuvre a permis aux Allemands de conserver leur puissance de combat et les troupes n'ont pas cherché à s'accrocher désespérément à un terrain perdu.

Le groupe d'armées du Centre a connu un plus mauvais sort. Après l'investissement de Leningrad et la réduction de la poche de Kiev, le groupe d'armées du Centre, ayant obtenu d'importants renforts, a repris son avance vers Moscou dans le cadre de l'opération Typhon. Cette offensive a flanché aux abords de Moscou le 6 décembre 1941 et l'armée russe est passée presque immédiatement à l'offensive.

## **LA CONTRE-OFFENSIVE RUSSE ET L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DE LA DÉFENSE EN HÉRISSEMENTS**

La contre-offensive russe s'est déroulée en deux étapes : la première, du 6 décembre 1941 à la mi-janvier 1942, au cours de laquelle les Allemands ont été repoussés de Moscou; la deuxième de la mi-janvier à la fin de février 1942. Au cours de la campagne Barbarossa, les Russes avaient perdu beaucoup de leurs ressources d'artillerie, de chars, de matériel, de stock de munitions, de troupes et, aussi, des chefs habiles sur le plan tactique. L'offensive russe était faible; elle n'était forte que par rapport aux Allemands.

Le groupe d'armées du Centre de son côté était épuisé, débordé, affaibli et pas du tout préparé aux opérations défensives devant Moscou en plein cœur de l'hiver russe. Jusqu'au 16 décembre, les opérations du groupe d'armées se sont limitées à de courts désengagements combinés à un nombre infini de contre-attaques en vue de contenir les percées russes. La directive 39 du Führer prévoyait que les Russes ne lanceraient pas de contre-attaque avant plusieurs jours et n'anticipait même pas une contre-offensive russe durant l'hiver. Cette directive prévoyait un désengagement ordonné des armées allemandes vers ses quartiers d'hiver le long d'une ligne plus courte. Toutefois, en raison du manque de transport motorisé, de l'état lamentable du réseau



---

routier russe et de la couche de neige qui s'épaississait, l'armée allemande n'a pas été capable d'effectuer un désengagement ordonné sur un large front sous la pression ennemie. Le désengagement dans ces conditions allait obliger l'armée allemande à abandonner des pièces d'artillerie et de l'équipement lourd et il s'ensuivrait que des unités seraient isolées ou dépassées. Hitler ne tolérerait pas un tel abandon, présageant une catastrophe napoléonienne; de plus, il n'y avait pas de positions préparées vers lesquelles le groupe d'armées du Centre pouvait se replier. Ce groupe d'armées avait perdu la capacité d'exécuter une manœuvre opérationnelle fluide et, le 16 décembre, Hitler ordonnait à toutes les unités de tenir bon.

Mais le groupe d'armées du Centre ne disposait tout simplement pas des effectifs suffisants au sol pour constituer un front défensif continu. En certains endroits, les fronts divisionnaires assignés avaient de 30 à 60 km de large, c.-à-d. de trois à six fois la largeur prévue selon la doctrine et les compagnies d'infanterie de ces divisions comptaient de 25 à 40 hommes. Par nécessité, la défense allemande a dû comprimer son dispositif en un réseau de centres de résistance basés sur les villages.

Ces villages offraient chaleur et abri aux soldats allemands qui auraient été condamnés à une mort certaine s'ils avaient dû camper à la belle étoile. Les villages russes présentaient aussi une valeur défensive, car ils se trouvaient habituellement sur un terrain élevé, offraient de bons champs de vision sur la campagne avoisinante et étaient situés au carrefour du réseau routier local. Les villages intégraient des éléments de fortifications que les soldats allemands n'ont pas eu le temps de préparer au début parce qu'ils étaient poursuivis par les Russes. La neige profonde et le temps froid rendaient difficiles le contournement et l'enveloppement de ces villages. Une fois occupés et protégés à l'aide d'une défense tous azimuts, ces villages constituant des centres de résistance, ont fini par être appelés des hérissons et durant cette période la ligne de front allemande correspondait aux villages défendus les plus avancés.

Initialement les Russes ont tenté de matraquer les centres de résistance en formation à l'aide d'attaques frontales non coordonnées, souvent avec un soutien faible ou inexistant de l'artillerie. Mais en raison des pertes épouvantables subies, les Russes avaient abandonné cette tactique au moment où Hitler a donné l'ordre de tenir bon. Les efforts subséquents déployés par les Russes en vue d'envelopper des effectifs allemands en retraite ont généralement été infructueux en raison de la maladresse tactique des Russes.

Un grand avantage tactique des Russes était que leurs chars, plus particulièrement les T-34 et les KV, étaient pratiquement imperméables aux canons antichars de l'infanterie allemande, les *Paks* de 37 et 50 mm. Ce n'est que lorsqu'ils étaient privés de la protection de l'infanterie et de l'appui-feu de l'artillerie que les chars russes étaient vulnérables aux tirs de flanc à courte portée des *Paks* et aux explosifs improvisés lancés à la main — une technique qui opposait la détermination de l'infanterie à la puissance froide des blindés. Les canons antiaériens de 88 mm et l'artillerie allemande immobile pouvaient constituer la puissance d'abattage à longue portée des chars, mais ces armes étaient gardées en profondeur dans la zone défensive. Les chars russes présentaient une menace sérieuse et l'armée allemande éprouvait le besoin impérieux de doter les fantassins à la ligne de front d'une capacité pour abattre les chars à longue portée.

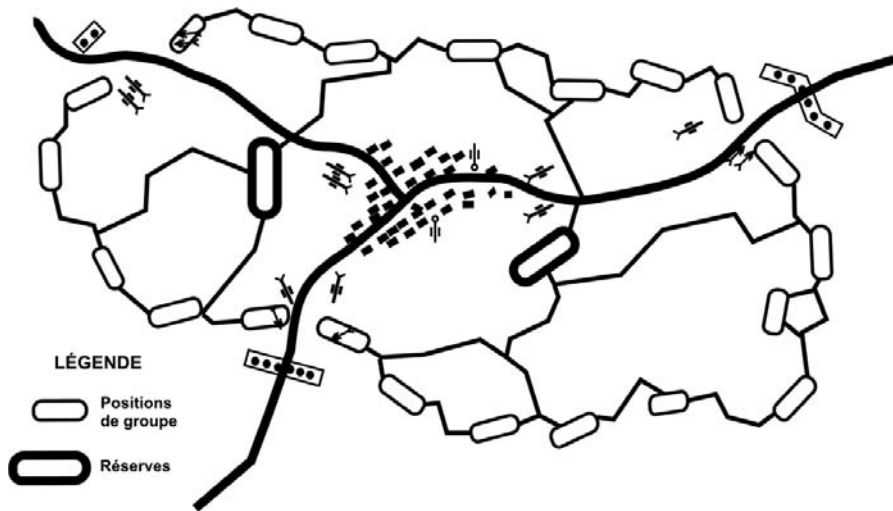
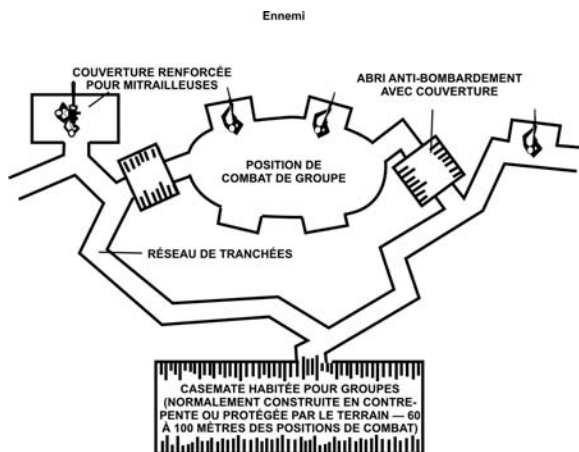


Figure 4 : Centre de résistance étendu



Les casemates habitées étaient des constructions robustes, protégées par une solide couverture. On y trouvait habituellement des lits de camp, des poêles à charbon de bois et un plancher de bois. Elles servaient de casernes de campagne pour les troupes allemandes.

Figure 5 : Positions de combat de groupe et casemate habitée

l'expérience, les Allemands ont constaté que si les effectifs dans ces villages étaient trop denses, ils se trouvaient pris au piège devant les attaques de l'artillerie et des chars russes. Lorsqu'ils faisaient irruption dans un centre de résistance du village, les Russes causaient des ravages en démolissant les bâtiments et en mitraillant les soldats à découvert qui essayaient de s'échapper. Afin de réduire les pertes, d'améliorer la sécurité du village et d'ajouter de la profondeur aux défenses, les Allemands ont construit une ligne continue de tranchées plus loin à l'avant pour encercler le village (voir les figures 4 et 5).

Les tranchées autour du village étaient creusées au niveau du sol dans la neige et des positions de combat individuelles de section étaient revêtues d'un mur de glace

---

renforcé à l'aide de bâtons et de rondins. Une couverture était installée à proximité des positions de combat afin de protéger l'infanterie contre les bombardements de l'artillerie. Un petit abri chauffé était construit dans un coin du terrain à l'abri, derrière la position de combat, et c'est là que la section allait dormir et manger. Des réserves de la taille d'un peloton placées plus en profondeur dans le centre de résistance étaient abritées dans des casemates. Les obstacles artificiels étaient peu nombreux et peu résistants, car les fils barbelés et les mines faisaient défaut et à plusieurs occasions les amoncellements de neige et le terrain les rendaient inefficaces. En défense, le meilleur obstacle dans les villages était l'épaisse couverture de neige.

Derrière cette ligne peu profonde que formaient les villages fortifiés, les Allemands ont échelonné des positions d'artillerie et antichars fortifiées et ils ont aussi fortifié leurs dépôts d'approvisionnement. Ainsi, les Allemands donnaient de la profondeur à la zone défendue. La grande faiblesse du système défensif étaient les trouées entre les places fortifiées par lesquelles les Russes pouvaient infiltrer des forces d'attaque, surtout la nuit (voir la figure 6).

---

Peut-être que les divisions d'infanterie allemandes des groupes d'armées du Nord et du Centre étaient trop épuisées ou trop immobiles pour manœuvrer contre les blindés russes en terrain découvert, peut-être que la neige et le froid avaient rendu une telle défense impossible

---

Après que la situation tactique se soit stabilisée, les Allemands ont établi des plans de feu divisionnaires intégrant les tirs de tous les mortiers, de l'artillerie et des mitrailleuses lourdes. Sur l'ordre d'un commandant désigné à la ligne de front, les forces russes qui se rassemblaient ou donnaient l'assaut pouvaient être attaquées violemment et subitement par le tir simultané des mortiers, de l'artillerie et des mitrailleuses à portée de tir. Si un assaut russe plus musclé permettait aux troupes de pénétrer entre les centres de résistance, les flancs de cette percée étaient contre-attaqués vigoureusement par la force

de réserve armée de grenades et de mitraillettes. Ainsi, l'esprit de la *Truppenführung* était respecté.

La force de contre-attaque, gardée en profondeur dans le centre de résistance, pouvait regrouper le tiers de la garnison du centre de résistance. La vitesse de la contre-attaque était jugée plus importante que la taille de la force d'attaque, et quelques groupes attaquant immédiatement étaient habituellement considérés plus efficaces pour repousser une percée qu'une contre-attaque lancée par une force de la taille d'une compagnie ou d'un bataillon, mais le lendemain. Il était important d'attaquer tandis que la percée était encore limitée et avant que les Russes n'aient eu la possibilité de consolider leur position et de se réorganiser; autrement, les contre-attaques improvisées étaient balayées. L'échelonnement des positions défensives fortifiées permettait de harceler continuellement la percée russe à l'aide d'un tir direct et indirect et ce, jusqu'à une profondeur considérable. De plus, en échelonnant leurs positions défensives les Allemands n'avaient pas à déplacer dans la neige leurs ressources lourdes assurant la puissance de feu.

La phase initiale de la contre-offensive s'est essoufflée en raison d'un manque de soutien après que les Allemands aient été repoussés à 50-100 km de Moscou. Les

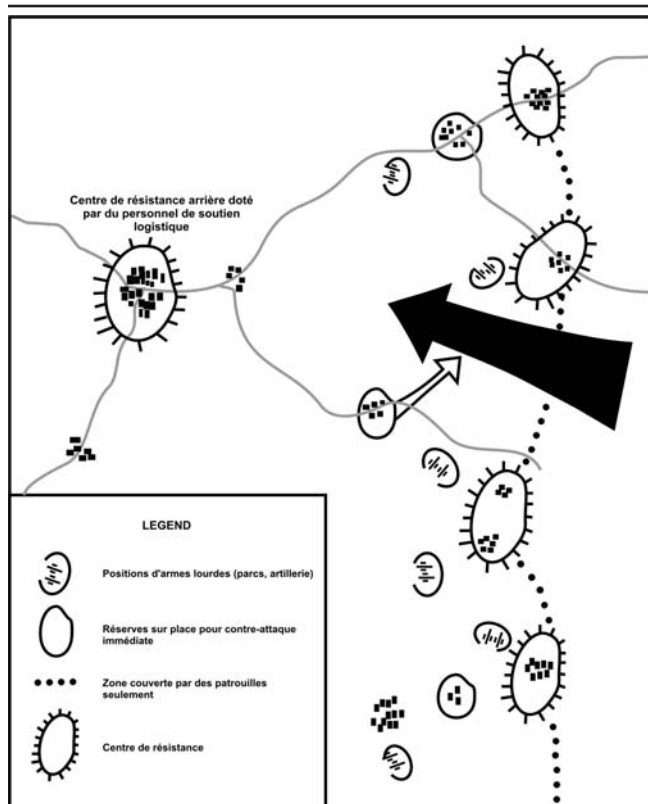


Figure 6 : Tactiques de défense de centre de résistance allemand, 1941-1942

Russes se sont regroupés. Lorsque Staline a constaté qu'il avait l'occasion de détruire toute l'armée allemande en Russie, au lieu de concentrer ses ressources pour porter un seul coup fatidique au groupe d'armées du Centre, il a dispersé ses forces afin d'attaquer les groupes d'armées du Sud et du Nord aussi. En plus d'affaiblir la force opposée au groupe d'armées du Centre, les Russes ont réparti leur artillerie et leurs chars ainsi que leurs précieuses ressources de transport également le long du front. Leurs forces n'étant pas suffisamment concentrées, étant mal coordonnées et dirigées avec plus ou moins d'habileté tactique, les Russes ont été incapables

de porter un coup décisif pour percer les défenses allemandes et s'emparer des terminaux ferroviaires approvisionnant le front allemand. Néanmoins, des indentations profondes avaient été faites dans la ligne allemande et, à la mi-janvier, Hitler s'est vu contraint d'accepter que l'armée allemande se replie vers une « ligne d'hiver ». Hitler a aussi renforcé le front en y envoyant quelques divisions fraîches.

L'offensive russe s'est épuisée à la fin de février. La ligne de centres de résistance allemande n'a jamais été rompue dangereusement par les attaques des Russes qui n'ont pas suffisamment concentré leurs forces et qui n'avaient pas l'habileté tactique voulue pour mener des opérations interarmes leur permettant d'exploiter les avantages que représentaient leur supériorité numérique et leur mobilité sur le champ de bataille.

## ANALYSE APRÈS ACTION DES ALLEMANDS — DÉBUT DE 1942

Selon les évaluations faites à partir de la doctrine au cours du printemps et de l'été de 1942, les commandants allemands considéraient la défense basée sur les centres de résistance comme une solution improvisée insatisfaisante. En termes simples, les centres de résistance posaient des problèmes sur les flancs et dominer le terrain à l'aide du tir — par opposition à l'occupation réelle du terrain avec une ligne de troupes continue — présentait des lacunes la nuit et durant les périodes de mauvaise visibilité.

---

Les centres de résistance étaient vulnérables à l'encerclement, à l'isolement et à la destruction par étapes; les trouées entre les centres de résistance ont permis aux Russes de réussir des percées et de s'infiltrer à l'arrière. Les commandants allemands ont indiqué clairement leur préférence pour la ligne de tranchées continue. L'armée allemande ayant été renforcée au cours de l'hiver et les méthodes de contre-attaque s'étant améliorées, le périmètre défensif constitué par les centres de résistance allemands s'est progressivement étendu sur les flancs (comme on pouvait s'y attendre selon la théorie conventionnelle) et les plus bas niveaux de commandement ont commencé à établir un front cohérent de tranchées à la manière prescrite dans *Truppenfuhrung*

La critique à l'endroit du système de centres de résistance et le choix de la défense élastique telle que définie dans *Truppenfuhrung* se veulent également des critiques à l'égard de la situation stratégique dans laquelle s'est trouvée l'armée allemande. Une défense élastique étendue est une forme de guerre de cordon qui nécessite un grand nombre de fantassins. En manifestant une forte préférence pour la ligne continue, les commandants demandaient implicitement plus de soldats que l'Allemagne ne pouvait en recruter ou une ligne moins étendue à défendre. La ligne de tranchées continue répondait à un autre besoin d'importance. L'infanterie étant clairsemée en raison de son étalement, les troupes sur le front adjacent au secteur menacé étaient souvent les seules réserves disponibles pour lancer une contre-attaque; ces troupes avaient besoin d'une approche couverte comme celle offerte par une tranchée continue pour pouvoir atteindre la zone menacée en toute sécurité. Non protégée par les avant-postes de combat, la mince ligne défensive principale était exposée et le terrain ne se prêtait pas bien à un mouvement à couvert.

Il semble que les Allemands ait éludé la défense à l'échelle opérationnelle ou défense mobile. L'ouvrage *Truppenfuhrung* traitait d'une défense retardatrice à l'échelle divisionnaire et les Allemands comprenaient certainement le niveau opérationnel de l'offensive. Cependant la défense mobile multi-divisionnaire a été employée pour la première fois par le Feld-maréchal Erich von Manstein entre décembre 1942 et mars 1943 alors qu'il rescapait les éléments restants du groupe d'armées du Sud de la débâcle de Stalingrad, qu'il protégeait le désengagement du Caucase et paraît les efforts russes pour isoler son groupe d'armées. Il mit fin à cette opération en lançant une contre-attaque qui lui permit de s'emparer de Kharkov. Peut-être que les divisions d'infanterie allemandes des groupes d'armées du Nord et du Centre étaient trop épuisées ou trop immobiles pour manœuvrer contre les blindés russes en terrain découvert, peut-être que la neige et le froid avaient rendu une telle défense impossible. Néanmoins, il est évident qu'un bouclier de coups bien dirigés au niveau opérationnel n'avait pas fait l'objet d'une discussion sérieuse; par contre, ce qui n'est pas clair, c'est de savoir si cette lacune était attribuable à un manque d'imagination, de hardiesse et de perspicacité ou à des raisons politiques et tactiques qui rendaient une telle option inconcevable.

## MÉTHODES DÉFENSIVES DE 1942-1943

Durant la campagne de 1942, les groupes d'armées du Nord et du Centre allaient passer en défensive de manière à pouvoir concentrer toutes les ressources pour l'avance du groupe d'armées du Sud dans le Caucase. Leningrad et Moscou sont

---

devenus, pour les Russes et les Allemands, des théâtres secondaires et les groupes d'armées du Centre et du Nord n'ont gardé que le strict minimum de transport motorisé, de chars, de troupes de remplacement et d'armes. Hitler a rejeté le plan prévoyant la construction d'une position défensive préparée, un « mur Est », le long d'une ligne plus courte derrière les positions tenues par les groupes d'armées du Nord et du Centre. Le Führer a plutôt ordonné la construction d'une ligne défensive continue à partir des positions tenues, reliant les centres de résistance avec les tranchées et fortifiant les positions à l'arrière. Pour résoudre le problème de la défense antichar au centre et au nord, on a ordonné de mettre en place d'épaisses ceintures de mines et d'obstacles antichars et exigé une plus grande coordination du tir de l'artillerie.

Étant le résultat des combats hivernaux de 1941-1942, la ligne défensive comprenait de grandes indentations là même où les Russes avaient été arrêtés et elle ne correspondait pas à la meilleure position tactique sur le terrain. Ainsi, la ligne était plus longue que nécessaire et n'était pas bien située. Alors que le « mur Est » aurait pu être construit par les recrues et par la main-d'œuvre civile avec de l'équipement de creusage mécanique et qu'il aurait permis de bien tirer profit du terrain, la ligne défensive choisie devait être creusée par les troupes de combat et par les troupes du génie à l'avant, en situation tactique. Il s'ensuivit que ces défenses n'ont jamais été complétées telles que prévues, car la tâche dépassait les capacités du personnel sollicité pour l'exécuter.

Au cours de l'année 1942 (et plus tard), le fait de pouvoir masser rapidement le tir contre les efforts principaux de l'armée russe avant même qu'elle ne pénètre les défenses avancées a été un élément essentiel qui a permis aux Allemands de tenir le front. Lorsque des chars, des canons d'assaut automoteurs et des armes antichars supplémentaires devenaient disponibles, ces ressources étaient réparties entre les réserves. Lorsque les troupes ne creusaient pas les défenses, elles recevaient de l'instruction de recyclage afin de maintenir leur combativité nécessaire pour contre-attaquer les percées ennemies. Étant donné que les troupes de réserve étaient plus nombreuses, on enseignait aux troupes sur la ligne de front de constamment « piquer » le flanc d'une percée locale en guise de manœuvre et de contre-attaque. On insistait particulièrement sur l'importance du leadership des petites unités dans le déroulement de la défense. Il convient effectivement de parler de petites unités, car durant l'été de 1942 il était fréquent qu'une compagnie de fusiliers de quarante à cinquante hommes défendait un secteur de 3 000 m ou plus et qu'une équipe de deux hommes couvrait un secteur de 60 à 100 m de tranchées la nuit. Il ne faut pas oublier les besoins en matière de sécurité locale, de patrouilles, de réparation des tranchées, de maintenance de l'équipement et de repos.

Il était devenu évident qu'Hitler exigeait une défense rigide en place, non seulement à l'échelle opérationnelle, mais également à l'échelle tactique. Cela finissait par aller à l'encontre de l'un des buts visés par la défense élastique, soit la protection des défenseurs. De toute évidence, Hitler croyait qu'il était préférable pour les défenseurs de combattre jusqu'à l'ultime sacrifice, plutôt que d'entreprendre un désengagement qui risquait de se transformer en déroute. Manœuvrer pour minimiser les pertes et ne pas tenir le terrain à tout prix, ces tactiques faisaient partie de la tradition allemande, mais du fait que l'infanterie était dispersée le long d'une ligne permettait en soi de réduire les pertes car, contrairement aux centres de résistance de l'hiver précédent, ce

---

dispositif offrait peu de cibles lucratives à l'artillerie russe. Les Allemands ont gardé dans leur schéma défensif de 1942 la structure de base et la dynamique de la défense élastique : établir une zone défendue en profondeur, manœuvrer pour échapper à une pression écrasante, utiliser la puissance de feu des armes lourdes et lancer des contre-attaques rapides contre les flancs ennemis.

Réalisant qu'Hitler maintiendrait l'ordre de tenir bon et qu'ils ne pouvaient espérer un répit en retraitant vers une ligne plus courte, les groupes d'armées du Nord et du Centre pouvaient se préparer à la guerre hivernale pendant l'automne de 1942 à l'endroit même où ils se trouvaient. Ainsi, les abris nécessaires pour garder les troupes au chaud pourraient être construits dans la ligne défensive et la chaleur offerte par les centres de résistance ne serait plus nécessaire à la survie des troupes.

Les défenses établies en 1942 étaient beaucoup plus faibles que la défense élastique théorique présentée dans *Truppenfuhrung*. Une énorme pression était exercée sur les défenseurs et les états-majors du commandement. Mais si fragile fut-elle par rapport à la force d'assaut, la défense des groupes d'armées du Nord et du Centre était assez forte. Malgré plusieurs crises et grâce aux désengagements dans deux saillants exposés en février et en mars 1943, la défense a tenu bon. La volonté a prévalu sur les faits bruts. Cependant, les attaques russes incessantes contre les fantassins allemands à découvert ont réussi à épuiser la défense.

Du côté de la doctrine, le grand débat de l'hiver de 1942-1943 — alors que Rommel est toujours en Afrique et avant que Manstein reprenne Kharkov — portait sur le bon emploi tactique des blindés en défense. L'infanterie avait besoin d'aide face aux chars russes, surtout s'il lui fallait repousser immédiatement une percée. L'infanterie voulait des chars placés à proximité de la ligne de front pour fournir un tir direct supplémentaire et abattre les chars russes. Les généraux des panzers soutenaient tous que les chars étaient une arme décisive à utiliser seulement en masse et lorsqu'ils étaient en mesure de manœuvrer. Ils soutenaient également que les chars devaient être gardés pour mener des contre-attaques contre des percées opérationnelles et non intervenir en petits groupes dans des crises locales. Ils s'opposaient fortement à une répartition des chars sous le commandement de l'infanterie. Les deux parties avaient des arguments valables dans ce débat, mais c'était l'infanterie qui devait porter le fardeau de la défense et subissait les pertes. C'étaient les lourdes pertes de l'infanterie qui épuisaient la défense allemande.

Après la dernière offensive allemande à Kursk en juillet 1943, tout le front est s'est irrévocablement tourné vers la défense et son objectif principal était la défaite des blindés russes. À ce stade, les méthodes défensives allemandes variaient beaucoup d'une division à l'autre; la conformité à la doctrine n'existait plus, mais les concepts fondamentaux, à savoir la zone défendue en profondeur, la puissance de feu concentrée des armes lourdes et la contre-attaque, constituaient le fondement théorique de ces différentes méthodes.

L'armée allemande fait son entrée en Russie dotée d'une doctrine défensive féconde qui prévoyait les moyens de tenir une ligne et de préserver les effectifs de son infanterie malgré les attaques de l'infanterie ennemie appuyées par l'artillerie. Cette doctrine reposait implicitement sur les hypothèses que même en tenant une ligne il y



---

aurait encore suffisamment de fantassins pour former un front continu, que le gros de l'infanterie ne serait pas exposé au tir ennemi jour après jour et que la ligne de front ne comporterait pas de flancs exposés à l'ennemi, soit en raison de son étendue ou en raison des obstacles du terrain. L'immensité du territoire russe où les Allemands ont choisi d'établir leur défense, la dure réalité de l'hiver russe et le nombre grandissant des chars russes supérieurs ont fait mentir ces hypothèses.

## CONCLUSIONS

♦ La doctrine est sans valeur s'il n'y a pas, à l'échelle tactique, des chefs habiles, expérimentés et assez dynamiques pour appliquer cette doctrine. Ce n'est qu'un cahier d'activités sans les joueurs, les entraîneurs de talent et le temps consacré aux exercices. La doctrine devrait être envisagée comme un point de départ qu'il faut modifier en fonction de la situation tactique.

♦ Les lourdes pertes de l'infanterie au cours des batailles de la Somme et de Verdun ont obligé les Allemands à élaborer une nouvelle méthode de défense qui leur permettrait de protéger l'infanterie et en même temps de tenir le terrain. La nouvelle forme de défense vient non pas de la découverte d'un nouveau principe, mais plutôt d'un changement de priorités et de méthodes tirant profit des faiblesses de la méthode d'attaque utilisée par les Alliés.

♦ Les principes classiques de la défense sont : la surprise, l'utilisation du terrain, une attaque et une puissance de feu concentrées. À partir de ces principes, la défense élastique a fait une utilisation habile du terrain en plaçant la ligne de résistance principale en contre-pente hors de la vue de l'artillerie alliée, mais dans le champ d'observation de l'artillerie allemande. La défense était établie de manière à séparer les fantassins ennemis de la protection que devait leur assurer un barrage roulant en opposant constamment une résistance imprévue à ces attaquants qui tentaient d'avancer dans la zone de bataille. Pour obtenir une attaque concentrique les Allemands croisaient les feux des mitrailleuses et concentraient le tir de l'artillerie et contre-attaquaient sur les flancs des percées alliées à l'aide de réserves cachées avant que l'ennemi ne puisse consolider sa position.

♦ La défense élastique comptait beaucoup sur le leadership des sous-officiers subalternes à la tête des groupes et c'est ce qui l'a perdu à la fin de la Première Guerre mondiale.

♦ Dans *Truppenführung*, les Allemands ont élaboré une doctrine défensive féconde et fluide dont la défense élastique était un élément. Entre les guerres, la doctrine a modifié la défense élastique de la Première Guerre mondiale en augmentant la profondeur et le nombre des zones et en améliorant la riposte face aux blindés ennemis. Après avoir traversé les forces de couverture et un écran de reconnaissance, l'attaquant allait d'abord se heurter à un réseau d'avant-postes avancés, pour tomber ensuite sur un réseau d'avant-postes de combat et se retrouver enfin devant la position principale. Les avant-postes, après avoir rempli leur mission, devaient exécuter un désengagement vers la position principale et procéder à une défense retardatrice. Quant à la position principale, elle disposait de divers moyens pour résister à l'attaquant qui essayait d'enfoncer la défense : reculer d'un pas, transformer l'ancienne position principale qui devenait les avant-postes de combat d'une nouvelle position placée à l'arrière, passer à une défense retardatrice ou exécuter un

---

désengagement. La dynamique de la défense élastique aurait très bien pu être écrite par Frédéric le Grand. Toutefois, ce dernier croyait que les lignes n'avaient aucune valeur, car elles couvraient plus de terrain qu'il n'y avait de troupes pour les défendre.

◆ Les fronts excessivement larges de la Russie et l'ordre de tenir une ligne coûte que coûte étaient en contradiction avec les conditions requises pour mettre en œuvre la doctrine tactique d'avant la guerre. Des troupes d'infanterie trop peu nombreuses ont dû assurer la défense d'un front étendu, et c'est ainsi que des fantassins, qui auraient normalement pu bénéficier d'une relative sécurité en étant en réserve, ont dû aller au front où ils ont été exposés jour après jour au tir ennemi décuplant ainsi les pertes dans leurs rangs.

◆ La structure et la dynamique des méthodes de défense allemande en évolution continuaient de s'appuyer sur la puissance de feu des armes lourdes, sur une zone défendue en profondeur et sur des contre-attaques dirigées contre les flancs de la percée ennemie comme autant de moyens de tenir la ligne. Les désengagements locaux comme moyens d'échapper à une puissance de feu ennemi écrasante sont devenus problématiques sur le front russe en raison des choix stratégiques d'Hitler qui était à la fois le commandant militaire suprême et l'autorité politique souveraine en Allemagne.

◆ Les blindés ne jouaient aucun rôle en défense, si ce n'était de contre-attaquer les percées à l'échelle opérationnelle.

◆ L'attaquant qui avance dans un dispositif de défense élastique conforme à la doctrine se heurte à une puissance de feu défensif de plus en plus grande. Selon la structure de la défense, on dispersait les fantassins qui étaient alors exposés au tir de l'artillerie adverse. Selon la dynamique de la défense élastique, il fallait mettre l'accent sur la manœuvre aux échelons inférieurs afin de se dérober au coup principal de l'attaquant et il fallait concentrer la puissance de feu contre la percée ennemie dans la zone de défense principale et lancer des contre-attaques sur les flancs de cette percée ennemie. Les armes utilisées pour l'effort principal du commandant en défense étaient l'artillerie, les mitrailleuses, les mortiers et les canons antichars. Le rôle de l'infanterie consistait à protéger les armes utilisées pour l'effort principal et les observateurs contre l'infanterie et les chars ennemis et à contre-attaquer les percées.

◆ Une défense élastique étendue est une forme de guerre de « cordon ».

◆ La différence entre la défense classique du XIX<sup>e</sup> siècle et la défense élastique du XX<sup>e</sup> siècle est que l'une était une défense ponctuelle et l'autre une défense de ligne. La défense classique était basée sur une position, une place; la défense élastique s'établissait toujours sur une longue ligne (cordon). En pratique, la défense élastique reposait sur l'hypothèse que toute attaque serait frontale, car il n'y avait pas de flanc à contourner dans une ligne étendue. Un général commandant une défense élastique pouvait fortifier son front tant qu'il le pouvait, mais ces fortifications risquaient d'être détruites par le tir de l'artillerie ennemie. Un général commandant une position devait, par contre, préparer ses défenses et disposer ses réserves en posant comme hypothèse que l'ennemi pouvait tenter d'envelopper ou de contourner sa position. Par conséquent, une défense classique devait avoir un front soit invisible ou qui semblait faible de manière à tromper l'ennemi.

---

◆ Ce sont principalement les unités d'infanterie qui auraient recours à une défense élastique car, du point de vue tactique, elles sont relativement immobiles et ainsi confinées à « une place ». De leur côté les unités mécanisées peuvent employer une forme de défense faisant appel à la manœuvre et à la contre-attaque, cependant en raison de la dimension de l'espace requis pour la manœuvre des unités mécanisées en défense, l'idée de défendre « une place » n'aurait aucun sens et des fortifications de campagne seraient inutiles. La défense serait à toutes fins utiles une défense mobile.

◆ Confrontée à une unité mécanisée, l'infanterie débarquée doit disposer d'armes antiblindés à longue et à courte portée pour défaire les blindés ennemis les plus puissants.

◆ Toutes les doctrines s'appuient sur des conditions préalables. Mais la meilleure des doctrines ne peut prévoir toutes les contingences, elle ne peut prendre en compte toutes les situations où les conditions nécessaires à son application sont inexistantes. Elle ne peut tenir compte des situations où il faut combattre sans avoir les ressources requises. Lorsque la situation tactique ne correspond pas aux conditions prévues dans la doctrine, les chefs tactiques doivent s'en remettre aux principes fondamentaux et les appliquer. C'est pourquoi il n'y a pas de substitut possible à la formation, à l'habileté tactique et à l'expérience des chefs et à une connaissance intuitive des principes tactiques chez les commandants qui ont à combattre dans des conditions imprévues.

◆ Les décisions stratégiques prises à un haut niveau peuvent avoir un impact dramatique sur les méthodes de combat aux plus bas niveaux tactiques.

---

## NOTES

1. Vincent J. Curtis, « Geometric Principles of Classical Defence », à paraître.

2. Winston S. Churchill, « The World Crisis » Barnes et Noble Books, New York, 1993.

3. Timothy T. Lupfer, « The Dynamics of Doctrine: The Changes in German Tactical Doctrine During the First World War » Leavenworth Papers No. 4, Combat Studies Institute, juillet 1981.

4. *Truppenführung: On the German Art of War*, édité et traduit par Bruce Condell et David T. Zabecki, Lynne Rienner Publishers, Boulder CO, 2001.

5. Frederick the Great on the Art of War, édité et traduit par Jay Luvaas, Da Capo Press, New York, 1999, pp. 210-211.

6. Timothy A. Wray « Standing Fast: German Defensive Doctrine on the Russian Front During World War II » Combat Studies Institute Research Survey No. 5, 1986. Le compte rendu de l'expérience allemande en Russie est inspiré en grande partie de cet ouvrage et ne fera pas l'objet de notes en bas de page.

---

# LE 85<sup>e</sup> BATAILLON D'INFANTERIE CANADIEN : PREMIER CONTACT AVEC L'ENNEMI À VIMY, DU 9 AU 14 AVRIL 1917

---

par le Lieutenant-colonel Robert S. Williams, CD

*Il n'y a pas à répondre,  
Pas de raison, de pourquoi,  
Il n'y a qu'à faire et mourir :  
Jusque dans la vallée de la Mort  
Les six cents chevauchèrent.*

« La Charge de la brigade légère », 1855,  
Alfred Lord Tennyson

Plus souvent qu'autrement, l'échec militaire est décortiqué et réinterprété avec la lucidité inhérente au recul et il est jugé selon des étalons modernes. Je vous propose donc qu'au lieu d'analyser un échec de plus, nous nous penchions sur la question suivante : comment expliquer la réussite fréquente de soldats inexpérimentés malgré des obstacles apparemment insurmontables?



Le présent article illustre la question en relatant comment certains éléments du 85<sup>e</sup> Bataillon (le *Nova Scotia Highlanders*) se sont emparés de la colline 145 à la crête de Vimy le 10 avril 1917. La colline 145 représentait l'objectif de la 4<sup>e</sup> Division canadienne et constituait le point le plus élevé et le plus important de toute la crête de Vimy. Tant qu'elle restait aux mains des Allemands, ces derniers pouvaient observer tous les mouvements effectués dans la vallée de la Souchez et au sud, dans la vallée des Zouave, qui s'étendait derrière la ligne de front de la 4<sup>e</sup> Division. Une fois reprise, cependant, la colline 145 conférerait aux vainqueurs pleine vue sur les moyens de défense arrière aménagés par les Allemands dans la plaine de Douai et sur la crête même. L'objectif revêtait donc une importance cruciale, même si la tâche s'annonçait colossale.<sup>1</sup> C'est là que le *Nova Scotia Highlanders* entre en jeu.

## CONTEXTE (BATAILLON NON ÉPROUVÉ)

Le *Nova Scotia Highlanders*, constitué en 1916, est décrit comme le vilain petit canard des bataillons. Au moment de débarquer en Angleterre, il n'est pas encore affecté à une brigade ou à une division. Au début de 1917, la situation de l'unité n'est guère plus reluisante; deux cents de ses soldats sont atteints des oreillons et pratiquement tous ses membres ont terriblement souffert du mal de mer pendant une traversée laborieuse à destination de la France. À son arrivée dans le théâtre des opérations, l'unité est chargée de menus travaux. La plupart des hommes sont de grands costauds, mais ils exécutent de simples tâches : ériger et recouvrir des sites d'enfouissement, creuser des abris et des tranchées de rassemblement bien profonds, transporter et poser du fil métallique, livrer des charges de munitions à l'avant, accompagner et

---

*Williams, Lieutenant-colonel Robert S., 'Le 85<sup>e</sup> bataillon d'infanterie Canadien premier contact avec l'ennemi à Vimy, du 9 au 14 Avril 1917, Le Journal de l'Armée du Canada Vol. 8.1 (Hiver 2005), 81-91.*

---

surveiller les prisonniers de guerre. Bref, l'unité est traitée comme un bataillon de main-d'œuvre plutôt qu'une unité de combat.<sup>2</sup>

Les Highlanders « sans kilt », comme on les appelle avec dérision (ils ne seront autorisés à porter le tartan des Argyle & Sutherland que le 17 mai 1918 et ne recevront leurs kilts que le 8 juin suivant), travaillent comme troupes de construction à l'appui de la 4<sup>e</sup> Division canadienne aux premiers mois de 1917 car ils n'ont toujours pas de brigade d'appartenance.<sup>3</sup> Ils gardent malgré tout bon moral et, vigoureux qu'ils sont, comptent bien faire leurs preuves.

L'occasion se présente à l'improviste. Le commandant reçoit, au début avril, l'ordre de déplacer le bataillon en vue d'appuyer l'attaque de la 12<sup>e</sup> Brigade d'infanterie canadienne.<sup>4</sup> La situation n'est guère enviable, car la 4<sup>e</sup> Division doit prendre le terrain et les objectifs les plus difficiles, notamment la fameuse colline 145. Quoi qu'il en soit, le commandant prend la chose très au sérieux et commence à organiser ses hommes en vue du combat.

## **PRÉPARATIFS MENANT À LA BATAILLE DE VIMY**

Le jour du combat, le 85<sup>e</sup> Bataillon se voit déléguer la tâche peu glorieuse de creuser une nouvelle tranchée de communication partant des lignes arrières et traversant la crête en passant directement par la colline 145.<sup>5</sup> Dans la matinée, des rumeurs préoccupantes commencent toutefois à circuler selon lesquelles l'avance de la 12<sup>e</sup> Brigade serait gravement menacée, et vers midi, il est finalement confirmé que les troupes canadiennes sont immobilisées près de la colline 145. Si la colline 145 leur échappe, c'est toute l'opération qui est compromise. Deux bataillons ont déjà été anéantis, et un engagement général n'est pas parvenu à en déloger l'ennemi.<sup>6</sup>

Le 85<sup>e</sup> Bataillon gagne la ligne de front canadienne en qualité d'unité de main-d'œuvre. Il est considéré comme inexpérimenté, et les commandants de division supérieurs estiment qu'il ne serait ni efficace ni stable sous l'effet des tirs ennemis. Par conséquent, le bataillon reçoit l'ordre de suivre les troupes de tête dans l'action, de transporter les munitions, d'ériger des abris, de maintenir les tranchées de communication, de dégager les enchevêtrements de fils, et, de manière générale, de nettoyer après le déferlement des premières vagues sur les positions ennemies. Même sans en avoir reçu l'ordre, l'élément de commandement du 85<sup>e</sup> Bataillon prépare toutefois ses effectifs à remplir aussi bien un rôle de combat qu'un rôle de main-d'œuvre, pour le cas où il serait appelé à combattre. L'unité s'applique donc à maîtriser toutes les particularités de l'opération Vimy jusqu'à ce que les militaires de tous les grades aient mémorisé le tracé détaillé des lignes de front des Canadiens et des Allemands ainsi que le plan d'action des unités de combat. Grâce à l'esprit d'initiative d'officiers et de sous-officiers supérieurs, qui ont veillé à ce que leurs troupes suivent un entraînement réfléchi et minutieux, et acquièrent une connaissance approfondie du plan d'attaque, le bataillon se tient prêt à tirer profit des réussites et à déjouer l'échec, selon le besoin. Surtout, il ne néglige pas sa principale responsabilité d'agir comme unité de carabiniers avant tout et elle continue de s'entraîner à remplir ce rôle quelque tournure que prenne le combat. Au bout du compte, le 85<sup>e</sup> Bataillon d'infanterie canadien est appelé à prendre les armes.<sup>7</sup>

## LA BATAILLE

Aux petites heures du matin du 9 avril 1917, le Corps d'armée canadien quitte ses tranchées sur toute la ligne de front et prend d'assaut les positions allemandes de la crête de Vimy. Bravant le mauvais temps et les tirs nourris des mitrailleuses et des fusils, les fantassins, ingénieurs, canonniers, infirmiers, logisticiens et troupes d'appui canadiens s'élancent vers l'avant pour détruire l'ennemi. Dans l'ensemble, les 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> Divisions canadiennes se débrouillent bien et prennent un objectif après l'autre. La 4<sup>e</sup> Division, par contre, qui doit franchir le terrain le plus incliné, se heurte immédiatement à une résistance farouche de défenseurs allemands acharnés et son avance est rapidement bloquée. Deux des bataillons de tête, à savoir le 87<sup>e</sup> (le *Canadian Grenadier Guards*) et le 102<sup>e</sup> (le *North British Columbians*), sont décimés par les mitrailleurs ayant échappé au tir de barrage canadien qui a précédé l'attaque. Le 87<sup>e</sup> Bataillon perd tous ses officiers et sous-officiers supérieurs sauf deux dans les six premières minutes de l'attaque et se retrouve complètement désarmé. Le 102<sup>e</sup> Bataillon s'en tire à peine mieux. La 4<sup>e</sup> Division canadienne occupe une position tactique critique sur l'extrême flanc gauche de l'attaque canadienne (rattachant le Corps d'armée canadien aux unités britanniques qui avancent à ses côtés) et si elle n'atteint pas son objectif, alors la bataille entière risque d'être perdue.

Malgré ses efforts inlassables et ceux des unités qui la suivent, la 4<sup>e</sup> Division canadienne n'arrive pas à prendre son objectif. Les options se faisant rares, le commandant du 85<sup>e</sup> Bataillon reçoit l'ordre de se préparer à attaquer la colline 145. La bataillon inexpérimenté allait s'initier au combat.

Le journal de guerre du 85<sup>e</sup> Bataillon donne un aperçu de première main des événements qui ont précédé la bataille et du déroulement de celle-ci. Le lecteur remarquera plusieurs noms d'endroits tout au long du récit; il s'agit de différentes tranchées repérées et consignées par le Corps d'armée canadien dans le secteur de la colline 145.

## JOURNAL DE GUERRE

### 1917-4-3

*Vu qu'il a neigé pendant la nuit, il s'est avéré impossible de répéter l'attaque comme prévu. Le Lcol Phinney a expliqué le plan au bataillon [bon] dans la baraque Y.M.C.A. La neige a fondu en matinée, et l'attaque a pu être répétée en après-midi. Nos troupes d'artillerie à proximité des logements sont passées à l'action dans l'après-midi. La 4<sup>e</sup> Division canadienne a prévenu aujourd'hui qu'une compagnie [cie] du 44<sup>e</sup> Bon, située à BOUVIGNY, relèverait du commandement du 85<sup>e</sup> Bon si la 73<sup>e</sup> Brigade d'infanterie (impériale) en faisait la demande tactique pour défendre LORETTE SPUR.*

### 1917-4-4

*Le bataillon a revu le plan d'attaque comme prévu mais il a dû s'interrompre car l'ennemi a lancé cinq ou six obus à proximité.*

### 1917-4-5

*Les officiers et les sous-officiers des Cie D et C sont allés à CHATEAU-DE-LA-HAIE*

pour revoir le plan d'attaque comme prévu. Les Lt W.T.Ruggles et W.J. Wright ainsi que des sous-officiers éclaireurs et l'« ORC » se sont rendus à la MUSIC HALL LINE pour examiner l'emplacement en fonction de l'attaque. L'ordre a été reçu de déplacer les troupes jusqu'à la MUSIC HALL LINE la nuit du 7 au 8 avril, en prévision de l'attaque. Le commandant a passé les tâches en revue avec les différents officiers responsables des équipes du 85<sup>e</sup> Bon.

#### **1917-4-6**

Avis reçu selon lequel l'heure ZÉRO pour l'attaque sur VIMY serait 5 h le 1917-4-8. Le commandant a été appelé à la brigade vers 23 h pour régler les préparatifs concernant l'opération du 1917-4-8 et l'OGC (officier général commandant) l'a informé que l'opération était reportée de 24 heures.

#### **1917-4-7**

La Cie B a passé la journée à nettoyer; les Cie A et D ont continué leur instruction sur le plan d'attaque. L'ennemi lançait occasionnellement des obus à proximité.

#### **1917-4-8**

L'élément précurseur s'est mis en marche à 13 h pour prendre position en vue de l'opération. Le bataillon est parti à 18 h. Distribution d'outils à BERTHONVAL à 21 h. En position à la MUSIC HALL LINE à minuit. Abris enterrés très limités. Les hommes se sont entassés dans les tranchées et n'ont eu que très peu de repos.

#### **1917-4-9**

Tâches confiées au bataillon et répétées depuis des semaines :

- ◆ Construire et remplir un dépôt temporaire aux centres de résistance 5 et 6 : Lt King et Peloton no 6 de la Cie B.
- ◆ Construire un abri profond où loger le centre de rapport au centre de résistance 6 : Lt Chipman et Peloton no 5 de la Cie B.
- ◆ Creuser un TC pour relier la tranchée de rassemblement à la ligne BASSO le long de la ligne BLACK-BILLY-BIFF-BESSY : Cie D, sous le commandement du Capt P.W. Anderson, du Lt Wylie et du Lt Graham; Cie C, sous le commandement du Capt H.E. Crowell, du Lt Crawley et du Lt Manning, le Capt Anderson dirigeant toute l'équipe.
- ◆ Transporter du fil et aider l'équipe de pose des fils de la brigade : Lt Hallett et 40 militaires du rang du Peloton no 7 de la Cie B; Lt Borden et 40 militaires du rang du Peloton no 3 de la Cie A.
- ◆ Transporter vers l'avant les munitions des canons Stokes : Lt Hensley et le Peloton no 1 de la Cie A.
- ◆ Escorter les prisonniers de guerre : Sgt Horne et 25 militaires du rang de l'équipe du QG.
- ◆ Garder les prisonnier de guerre : Sgt Robart et 10 militaires du rang de la Cie B.
- ◆ Police du bataillon : Sgt Fulton et 12 militaires du rang de la Cie A.



*Ce qui laissait le Lt MacFarlane et le peloton no 4 et le reste de l'équipe du QG en réserve. Vers 2 h, l'ordre est arrivé de dépêcher 50 militaires du rang pour transporter de l'eau, et le peloton du Lt MacFarlane a pris la tâche en charge. Le commandant du bataillon devait être prévenu dès que la situation permettrait à ces équipes de se mettre en route, et ces dernières devaient se tenir prêtes à partir à l'heure ZÉRO.*

En fin de journée le 9 avril, la défense allemande établie sur la colline 145 forme toujours une saillie au milieu de la 4e Division canadienne, où l'aile gauche de la 11<sup>e</sup> Brigade dirigée par le Brigadier-général V.W. Odlum a été décimée le matin.<sup>8</sup> Le Brigadier ordonne au 85<sup>e</sup> Bataillon de passer à l'attaque et de prendre enfin le reste de la crête. Tel que les extraits suivants du journal de guerre le confirment, l'unité arrive à cerner les moyens de réussir et se prépare en conséquence. L'heure est critique : à son premier combat, le 85<sup>e</sup> Bataillon a l'occasion inespérée de garantir la réussite totale de l'une des batailles les plus importantes du Canada sur le front occidental.<sup>9</sup>

### **1917-4-9 (Journal de guerre)**

*Notre PO (poste d'observation) et notre officier de liaison, le Lt Verner, installé au QG Bde, nous ont tenu au courant de la progression de l'attaque. En début d'après-midi, il est devenu évident que l'attaque était bloquée sur le flanc gauche de notre brigade. Le Lt Verner nous a appris que la brigade et la division analysaient l'opportunité de charger deux compagnies du 85<sup>e</sup> Bataillon de mener une attaque contre les positions qui nuisaient à l'avance. Le commandant a décidé que s'il recevait un tel ordre, ce serait aux compagnies D et C qu'il confierait la tâche, sous le commandement du Capt Anderson. Les commandants de ces compagnies ont été convoqués et informés de la situation, puis ils ont reçu pour directive de prendre en charge toutes les bombes et toutes les grenades à fusil de la MUSIC HALL LINE et de les distribuer à leurs troupes. Le Lt Verner a été prévenu qu'il assumerait le commandement d'un peloton de la compagnie D au moment de l'attaque.*

Le choix judicieux ainsi réalisé — le recours à l'officier de liaison (OL) — garantit que le bataillon dispose de l'information le plus à jour possible sur la situation au moment où les événements prennent une autre tournure et où l'unité est soudainement précipitée à l'appui de l'attaque. Le bataillon possédant alors ce qu'on appellerait plus tard « la connaissance de la situation », il s'arme et s'équipe adéquatement en prévision de la tâche à exécuter. Les officiers et les hommes sont inquiets et nerveux, mais ils comptent sur leur entraînement et leur préparation pour remporter la bataille.

### **1917-4-9 (Journal de guerre)**

*Vers 15 h 15, l'ordre a été donné que les deux compagnies, munies de bombes, de munitions, d'outils, de vivres de secours et d'eau, se trouvent à 16 h 30 à la sortie du TOTTENHAM TUNNEL et du CAVALIER TUNNEL respectivement, la compagnie sur la droite relevant du commandant du 102<sup>e</sup> Bon et celle sur la gauche, du commandant du 87<sup>e</sup> Bon, et que les commandants de ces compagnies se présentent au commandant respectif de ces deux bataillons pour prendre leurs instructions.*

*Le commandant a chargé le commandant adjoint, le Lcol Phinney, qui avait établi un centre de compte rendu près de la sortie du TOTTENHAM TUNNEL, de se*

présenter au commandant du 87<sup>e</sup> Bataillon, d'assister à la remise de ses instructions au Capt Crowell, de la Cie C, puis d'aider le Capt Crowell à dresser les plans de sa compagnie. Le commandant a lui-même accompagné le Capt Anderson, de la Cie D, au QG 102<sup>e</sup> Bon dans le même but. Lorsque le commandant est arrivé au QG 102<sup>e</sup> Bon, un message de l'OGC 11<sup>e</sup> Brigade l'y attendait, signifiant au commandant et au Capt Anderson de se rendre au QG Bde. Une fois au QG, il a appris que la décision avait été prise de laisser les deux compagnies sous le commandement du commandant du 85<sup>e</sup> Bon. D'après les renseignements obtenus, les Allemands détenaient la tranchée BATTER, de sa jonction avec la BLACK sur la droite jusqu'à proximité de Crater, aux coordonnées S.15.d.20.45; les premiers bataillons d'attaque avaient franchi cette ligne et il y avait lieu de croire que des hommes pourraient se trouver plus à l'avant, à BASSO et à BEGGAR; l'ennemi droit devant n'avait pas essuyé les tirs prévus et avait émergé des abris et des puits de mine pour défendre sa position; la situation exigeait que l'obstacle soit surmonté avant la nuit; il y aurait un tir de barrage de 12 minutes et le cmdt 85<sup>e</sup> Bon devait informer le Brigadier de l'heure qu'il voulait désigner comme heure ZÉRO.

Le plan consiste à prendre la colline d'assaut et à éliminer le tir de harcèlement des Allemands sur le flanc qui entrave toujours l'avance de la 3<sup>e</sup> Division canadienne. L'heure zéro est changée à quelques reprises, puis elle est finalement fixée à 18 h 45, toujours précédée d'un tir de barrage d'artillerie de 12 minutes. Les deux compagnies quittent le Tottenham Tunnel et s'engagent dans les tranchées de départ.

#### **1917-4-9 (Journal de guerre)**

Le commandant a décidé que les deux compagnies devraient emprunter la sortie de gauche du TOTTENHAM TUNNEL, qui se trouverait près du centre de la position à attaquer, et que la Cie C prendrait sur la gauche tandis que la Cie D prendrait sur la droite et occuperait la nouvelle ligne de front creusée sur la largeur du front de la brigade. Le QG Bon a été rapproché de cette sortie. On a expliqué aux commandants des compagnies que la Cie D attaquerait sur la droite jusqu'au BLACK C.T. inclusivement, et sur la gauche jusqu'au BAUBLE C.T. exclusivement, tandis que le flanc droit de la Cie C attaquerait la tranchée BAUBLE inclusivement et son flanc gauche viserait la jonction de BASSO et de BATTER. La tâche consistait à prendre la tranchée BATTER et à la consolider.

Dans le jargon qui caractériserait plus tard les opérations modernes, la tâche se résume à ceci : le 85<sup>e</sup> Bon doit prendre et défendre la tranchée BATTER et doit prendre contact avec les bataillons sur les flancs.<sup>10</sup> Deux compagnies se partagent la tâche : la Cie C du Capt Harvey Crowell, de Halifax (flanc gauche) et la Cie D du Capt Percival Anderson, du Cap Breton (flanc droit).<sup>11</sup> Le commandant du bataillon a nommé le Capt Percival Anderson aux commandes car, selon ses dires, il sait que le Capt Anderson « prendrait l'objectif ou y laisserait sa vie ». <sup>12</sup>

#### **1917-4-9 (Journal de guerre)**

Tous les officiers et sous-officiers supérieurs des deux compagnies concernées se sont réunis au nouveau QG Bon; ils y ont reçu et s'y sont fait expliquer leurs ordres. Ils ont estimé qu'il faudrait un quart d'heure aux compagnies pour se rendre de la sortie du TUNNEL à la nouvelle ligne de front. Le Brigadier en a été informé et l'heure ZÉRO a été fixée à 18 h 45.

---

*La Cie C a été la première à émerger du TUNNEL et elle s'est dirigée sur la gauche; la Cie D a suivi et est partie sur la droite. Le commandant du bataillon se tenait à l'extérieur du TUNNEL et orientait les compagnies vers leurs positions. À l'heure ZÉRO, au moment où les derniers hommes de la Cie D sortaient du TUNNEL, un officier d'état-major de la 1<sup>re</sup> Brigade CI [Obusier], a déclaré qu'il avait été décidé de ne pas procéder au tir de barrage prévu et qu'il fallait modifier l'attaque en conséquence.*

---

La nouvelle arrive trop tard pour être retransmise aux commandants de compagnie sur les flancs éloignés de leurs sous-unités à l'autre bout de la tranchée. Il semble qu'à la dernière minute, le QG Bde a décidé de ne pas faire précéder l'engagement du tir de barrage d'artillerie promis du fait que les nouvelles lignes canadiennes et les lignes de l'ennemi se trouvent désormais si près les unes des autres que les troupes amies courraient un aussi gros danger que l'ennemi.<sup>13</sup> Dès lors, l'attaque repose sur la qualité de l'entraînement, la bonne connaissance de l'objectif et la confiance des soldats de tous grades en leurs leaders. La moindre hésitation, la moindre défaillance, une fois l'attaque lancée risque de mener le bataillon entier à sa perte.

L'heure ZÉRO passe, et aucun tir de barrage n'est déclenché. Crowell, qui n'a pas été mis au courant de l'annulation, décide en tant que commandant de passer à l'action, canons ou pas. De la main, il donne le signal d'avancer, et la compagnie se déverse de la tranchée. Il est consterné de constater que la compagnie d'Anderson n'avance pas sur l'autre flanc. Il se demande s'il ne vient pas de commettre une terrible erreur. Anderson attendait lui aussi le tir de barrage, mais apercevant les hommes de Crowell, il tire la même conclusion que ce dernier et dirige l'attaque de sa compagnie.<sup>14</sup>

Alors que les Néo-Écossais foncent sur les lignes allemandes, la pluie de projectiles ennemis s'abat sur eux. C'est le cauchemar que craignent tous les commandants. Il n'y a nulle part où se mettre à l'abri; les troupes ont reçu l'ordre de ne pas s'immobiliser pour tirer mais plutôt de continuer d'avancer; s'arrêter reviendrait à se faire tuer. C'est presque trop demander au cerveau d'une personne. D'instinct, celle-ci voudrait ralentir, s'arrêter, se blottir dans la boue — bref, tenter par tous les moyens d'échapper à la fusillade mortelle.<sup>15</sup> Mais l'unité en cause est solidaire et motivée, elle est constituée d'amis qui combattent ensemble et qui n'oseraient jamais manquer à leurs obligations les uns envers les autres, et, dans une moindre mesure, elle cherche à racheter son unité d'appartenance : ses hommes tiennent le coup et l'attaque se poursuit.

La progression du 85<sup>e</sup> Bon n'a rien d'improvisé. Dès le moment où les compagnies C et D passent à l'action, elles courent sans jamais ralentir vers leur objectif. Ses hommes surgissent sur la colline I45 avec la précision et la constance de troupes aguerries. Le Capt Percival W. Anderson se distingue particulièrement tout au long de l'attaque : entre autres exploits, il arrive à lui seul à poser un acte d'héroïsme qui lui méritera plus tard d'être recommandé pour l'attribution de la Croix de Victoria.<sup>16</sup> Même s'il ne recevra finalement que la Croix militaire pour sa bravoure, l'audace même de son comportement et de celui de ses hommes est l'un des grands facteurs de leur réussite.<sup>17</sup> Deux commandants de compagnie respectés, conscients de la nécessité de leur mission et donnant eux-mêmes l'exemple à la tête de l'attaque, parviennent à mener des hommes inexpérimentés en plein danger et les conduisent à la victoire. Les

soldats, faisant aussi preuve de courage, emboîtent le pas à leurs officiers et à leurs sous-officiers supérieurs.

Les derniers Allemands cèdent devant tant de détermination. Déjà épuisés et ébranlés, ils se laissent gagner par le même vent de panique auquel les Néo-Écossais viennent de résister. Quelques-uns prennent la fuite, puis d'autres et encore d'autres, et le 85<sup>e</sup> Bon, désormais en proie à la soif de sang, tirant au fusil et au canon Lewis, envahit la colline et laisse 70 ennemis éliminés sur son passage.<sup>18</sup>

#### 1917-4-9

*Les commandants de compagnie se trouvaient sur les flancs extérieurs de leur compagnie et, comme la tranchée de la nouvelle ligne de front serpentait, ils étaient hors de vue. Le commandant a décidé que ce serait de la pure folie de modifier le plan à l'heure ZÉRO. Il craignait qu'il en découle une action déconcertée, étant donné l'impossibilité de communiquer de nouveaux ordres à tous les intéressés avant l'heure ZÉRO. Il a attendu de voir si les compagnies se mettraient en branle malgré l'absence de tir de barrage. Quelque trente secondes après l'heure ZÉRO, la Cie C, sur la gauche, s'est mise à sortir calmement et résolument de la tranchée, et la Cie D en a fait autant. Malgré les tirs à la mitrailleuse et au fusil de l'ennemi, qui a immédiatement ouvert le feu, l'assaut a été lancé et les compagnies ont assuré leur propre tir de protection au moyen de canons Lewis portés sur la hanche et de fusils mis à feu en mouvement. Bon nombre d'Allemands, constatant leur échec à stopper l'avance, ont voulu s'enfuir mais n'ont pas tardé à succomber à nos tirs. Une vingtaine d'ennemis ont été faits prisonniers, dont trois officiers. Deux officiers Boches et quelque 70 de leurs militaires du rang ont été tués. Au moins trois mitrailleuses ont été saisies.*

*Moins de 10 minutes après l'heure ZÉRO, le Brigadier a signalé à un officier d'état-major du bataillon que l'attaque avait été une réussite sur toute la ligne. Les commandants des compagnies menant l'attaque ont poursuivi leur lancée jusqu'à BASSO et ont immédiatement entrepris les activités de consolidation. Une partie des deux compagnies s'est retrouvée sur le flanc gauche, là où les tranchées étaient mieux définies, et est restée à BATTER.*

*Le commandant et le capitaine-adjutant sont aussitôt partis en reconnaissance de la nouvelle position et ont passé la nuit à surveiller les travaux. Le commandant adjoint est allé superviser un rajustement du flanc droit visant à établir le contact avec le 102<sup>e</sup> Bon sur la droite. Les compagnies se sont réorganisées et la ligne a été prolongée sur la droite. Les hommes restés à BATTER ont été ramenés à BASSO. Il a neigé pendant la nuit et le temps était très froid. Des hommes sont restés à découvert dans des trous d'obus.*

La colline 145 est donc restée aux mains des Allemands jusqu'à ce qu'un « bataillon de pionniers » novice, le 85<sup>e</sup> Bon (le *Nova Scotia Highlanders*), lance une attaque désespérée par la vallée du sud. Les hommes ont franchi un rideau de tirs et ont trouvé le moyen de prendre les tranchées allemandes sur la colline. Pas mal du tout pour un premier combat!<sup>19</sup> En moins d'une heure, les *Highlanders* sans kilts ont pris la colline 145 et en ont même fait plus qu'il n'en fallait en poussant parfois plus loin que l'objectif.<sup>20</sup> Le rapport annonçant que l'objectif était atteint et que la section correspondante de

l'objectif était prise est transmis au QG Bon moins d'une heure après le début de l'attaque.<sup>21</sup> De déclarer le Capt Crowell, « je n'ai pas pu empêcher mes hommes de dépasser l'objectif. Nous nous sommes entraînés à l'excès à ne pas dépasser l'objectif, mais voilà que la Cie C pourchassait les Boches jusque vers leur patrie »<sup>22</sup>.

Le combat n'est pas encore fini que le 85<sup>e</sup> Bon a déjà souffert, à lui seul, 56 morts et 282 blessés, dont bon nombre mourront par la suite, portant le nombre total de victimes à plus de 25 p. 100 de l'effectif de l'unité.<sup>23</sup> Comme l'illustrera souvent la guerre en question, la victoire à la guerre se paie cher.

## LEADERSHIP AU SEIN DU BATAILLON

Malgré son manque d'expérience du combat, le bataillon a eu la bonne fortune de jouir de très solide leadership au niveau tant des compagnies que des pelotons. Le courage, le cran, l'invincibilité et la débrouillardise des officiers, des sous-officiers et des hommes du 85<sup>e</sup> Bon lors de la bataille de la crête de Vimy sont cités en exemple, non pas pour glorifier le bataillon mais pour mettre en lumière ce qui peut bien composer l'esprit et le moral de l'unité d'infanterie.<sup>24</sup> Ayant reçu l'entraînement nécessaire et passé suffisamment de temps ensemble en tant qu'unité structurée, les soldats ont appris non seulement à se respecter les uns les autres, mais aussi à faire confiance aux officiers des compagnies.

Pendant son mandat de commandant adjoint, le Lcol Phinney a grandement contribué à motiver l'unité. À tous les entraînements, il a manifesté une excellente capacité d'exécution. Confronté aux tirs de l'ennemi, il a affiché le même calme et la même détermination. Il a fait preuve de grand talent tactique et a su trouver une solution simple à tous les problèmes, même les plus épineux.<sup>25</sup>

Comme nous l'avons déjà vu, l'un des hommes du Corps canadien à s'être démarqué lors de l'engagement à Vimy est le Capt Percival W. Anderson, de Baddeck, en Nouvelle-Écosse. Il a pris plusieurs mitrailleuses pendant le combat et se tenait toujours à découvert, inspirant ses hommes par son courage indomptable. Le témoignage formulé pour lui mériter la Croix militaire reflète son courage personnel de manière très éloquente.<sup>26</sup>

### Journal de guerre — 1917-6-24

Le Maj PW Anderson\* a reçu la Croix militaire des mains du Mgén Watson, OGC 4<sup>e</sup> Division canadienne

Le London Gazette a lui aussi publié un tel témoignage par la suite :

London Gazette No. 30234 Pt IV, Order 1074 — 17-9-17  
Capt (Major par intérim) Percival William Anderson, 85 Bon,  
le Nova Scotia Highlanders

*Pour bravoure manifeste et sens du devoir. Il a mené deux compagnies dans une attaque confrontée à un feu formidable, avançant loin devant alors que tous les autres officiers avaient été tués ou blessés et incitant ses hommes à le suivre. Plus tard, il en a remis et a transporté sur son dos un officier blessé, sous un tir nourri. Il reçoit la Croix militaire. (traduction libre)*



Anderson sera promu major par intérim et restera commandant de compagnie au sein

du 85<sup>e</sup> Bataillon. Il dirigera la compagnie D durant la bataille de Passchendaele l'automne suivant, assumant le commandement de toute la force d'attaque le 28 octobre, après que tous les autres officiers de compagnie aient été tués. Anderson, survivant de l'assaut pratiquement irréalisable sur la colline 145, trouvera la mort deux jours plus tard, au combat, à la tête de la compagnie D pour une autre attaque.

Le Capt Harvey E. Crowell, gravement blessé à l'épaule en menant l'attaque de sa compagnie au début de l'assaut sur la colline 145, continue néanmoins de faire son devoir jusqu'à la ligne de front, orientant et dirigeant ses hommes toute la nuit, jusqu'à la prise de l'objectif et la réorganisation de la compagnie. Il ne quitte son poste qu'après en avoir reçu l'ordre directement du commandant et encore, en protestant.<sup>27</sup>

Le Lt Hugh A. Crawley assume le commandement de la compagnie C à la colline 145 après que tous les officiers de la compagnie aient été blessés, puis il entreprend calmement et délibérément d'organiser sa défense sur la ligne de consolidation. Bien qu'un simple officier subalterne sans autre expérience du combat que celle de la journée, il exécute sa tâche si adroitement et minutieusement que les échelons supérieurs de commandement assimilent ses compétences à celles d'officiers supérieurs.<sup>28</sup>

Au niveau de la section, les sous-officiers et les troupes ont fait preuve d'autant de courage, d'autonomie et de débrouillardise, de sorte qu'après la bataille de la crête de

<b>Nombre total de pertes lors de l'engagement (9 au 14 avril 1917) :</b>	
Officiers blessés	6
Sous-officiers et militaires du rang tués	47
Sous-officiers et militaires du rang blessés	116
Sous-officiers et militaires du rang portés disparus	3

Vimy, le 85<sup>e</sup> Bataillon n'est plus le vilain petit canard de la 4<sup>e</sup> Division canadienne, mais plutôt le bataillon qui a pris la colline 145 et a décidé du sort des Allemands à la crête de Vimy.<sup>29</sup>

Le bataillon est finalement relevé le 14 avril et il quitte la ligne de front pour aller soigner ses survivants, enterrer ses morts et analyser son rendement au combat. L'unité a payé le prix de sa victoire à la colline 145, tel que le reflète l'inscription de la journée au journal de guerre.

## CONCLUSION

La réussite au combat pour une unité qui n'a pas encore fait ses preuves peut relever du jeu de dés, c'est-à-dire qu'elle suppose que tous les bons facteurs convergent au bon moment sur le champ de bataille. Il va sans dire qu'aucune armée ou unité ne peut laisser au hasard la réussite de sa mission.

Même si la victoire n'est jamais acquise du fait que les soldats font confiance aux leaders, tant les officiers que les sous-officiers supérieurs, de leur unité et sous-unité et les connaissent bien, de tels rapports jouent un rôle crucial pour ce qui est de soutenir les efforts déployés par l'unité en vue d'atteindre son objectif. La solidarité de l'unité, alliée à la confiance générale, permet aux unités de rester soudées dans des situations où d'autres unités s'effondreraient ou n'arriveraient pas à se ressaisir après une défaite ou de lourdes pertes.

L'importance d'assurer une bonne liaison au niveau des unités entre elles, et entre les

---

unités et leur quartier général s'est avérée essentielle à la réalisation de la mission. La présence d'un officier de liaison dûment formé, expérimenté et bien positionné, qui comprend l'intention de son commandant et son propre rôle, peut faire gagner un temps précieux et assurer la diffusion opportune de renseignements pertinents aux personnes qui en ont besoin.

Grâce à un entraînement réaliste rigoureux portant sur toutes les tâches éventuelles et à l'accent sur l'initiative jusqu'aux niveaux les plus bas, sur la souplesse et sur l'esprit de décision, l'unité saura prendre les mesures qu'il faut quand tout aura mal tourné et que les officier et les sous-officiers auront été tués ou mis hors de combat. Dans le cas ci-dessus, même si le tir de barrage prévu en préparation à l'attaque ne s'est pas matérialisé, pour des raisons inconnues de la majeure partie de la force d'assaut, les compagnies C et D du 85<sup>e</sup> Bataillon (le *Nova Scotia Highlanders*) ont lancé l'attaque et atteint leur objectif.

Tel qu'en fait foi le récit du contexte entourant la prise de la colline 145, les constatations ci-dessus n'ont rien de nouveau, pas plus qu'elles ne constituent de recette secrète pour garantir la réussite. C'est encore en appliquant les principes de l'entraînement militaire de base et du leadership et en comptant sur un minimum de jugement, un leadership engagé et responsable et la compréhension de l'importance de la mission qu'une unité inexpérimentée a le plus de chance de réussir.

---

## À propos de l'auteur :

Le Lieutenant-colonel Robert Williams est analyste stratégique (détection) au sein de la Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres), pour le compte du Directeur général — Développement des capacités de la Force terrestre. Il vient de terminer une période de service en Afghanistan, et il doit assumer le commandement du Centre d'imagerie interarmées des

---

## NOTES

1. Colonel G.W.L. Nicholson, *Histoire officielle de l'armée canadienne dans la grande guerre 1914-1919*, (Ottawa: Imprimeur de la Reine, 1964).
2. Pierre Berton, *Vimy*, (Toronto: McLelland and Stewart, 1986), p. 271.
3. Ordres courants de la 4<sup>e</sup> Division canadienne. Q15/1, 2-4-17. L'autorisation de porter l'insigne (vert) de la 4<sup>e</sup> Division est accordée le 2 avril 1917.
4. M.S. Hunt, *Nova Scotia's Part in the Great War*, (Halifax: The N.S. Veteran Publishing Co. Ltd, 1920), p. 102.
5. Berton, p. 271.
6. Lieutenant-Colonel Joseph Hayes, *The 85<sup>th</sup> in France and Flanders*, (Halifax: Royal Print and Litho Ltd, 1920), p. 52.
7. Hunt, p. 103.
8. Alexander McKee, *Vimy Ridge*, (Toronto: Ryerson Press, 1966), p. 158.
9. N.M. Christie, *Canadians at Vimy*, (Ottawa: CEF Books, 2002), p. 43.
10. McKee, p. 185.
11. Berton, p. 271.
12. Hayes, p. 52.
13. Ibid., p. 53.
14. Berton, p. 273.
15. Ibid., p. 273.
16. Hunt, p. 105.
17. Hayes, p. 54.
18. Berton, p. 274.
19. Christie, p. 36.
20. Berton, p. 274.
21. Hayes, p. 54.
22. McKee, p. 188.
23. Hayes, p. 55.
24. Hunt, p. 105.
25. Hayes, p. 58.
26. Ibid., p. 59.
27. Ibid., p. 59.
28. Ibid., p. 60.
29. Ibid., p. 60.



---

# NOTE AU DOSSIER — AMERICA'S ARMY : LE JEU VIDÉO

---

par l'éditeur en chef



Depuis le milieu des années 1980, l'armée américaine cherche activement des technologies de simulation numérique capables de recréer des scénarios dynamiques et imprévisibles, comme ce qui se passe souvent dans les vrais combats. Les simulateurs traditionnels de jeux de guerre et de modèles complets ont été utilisés bien avant comme aides à l'instruction, mais il s'agissait souvent d'appareils volumineux et encombrants dont l'utilisation ne se justifiait que par l'absence de processeurs puissants et portables comme ceux dont sont dotés aujourd'hui les ordinateurs personnels moyens.

Un rapport du US National Research Council publié en 1997 faisait état d'un programme de recherche conjoint portant sur la modélisation et la simulation pour la défense et les loisirs.<sup>1</sup> Le programme comportait un guide qui s'appliquait à la recherche et au développement requis pour créer des systèmes numériques d'instruction militaire sous forme de jeux ainsi qu'un programme portant sur des technologies d'immersion, des environnements virtuels réseautés, une autonomie générée par ordinateur, des normes d'interopérabilité ainsi que des outils destinés à créer des environnements simulés.<sup>2</sup>

Suite à ce rapport, le Naval Postgraduate School Modeling, Virtual Environments and Simulation (MOVES) Institute des États-Unis a proposé de concevoir et de produire deux jeux vidéo dans le cadre d'un projet plus important connu sous le nom de Army Game Project (AGP). La proposition a été approuvée en mai 2000 et au cours des deux années qui ont suivi, l'AGP a donné naissance à l'America's Army: Soldiers, et l'America's Army: Operations qui montrent la vie normale du fantassin moderne de l'armée américaine ainsi que les défis qu'il est appelé à relever. Les jeux vidéo ont servi d'outils d'affaires publiques et de recrutement. La population pouvait en effet y avoir

---

accès gratuitement par téléchargement par le biais d'Internet ainsi qu'en format CD-ROM.

Basés sur un jeu de rôle élaboré et sur d'autres méthodes fréquemment utilisées dans la plupart des autres types de produits de divertissement numériques, les deux jeux vidéo permettent au joueur de connaître réellement les débouchés personnels et les perspectives de carrière qui existent aujourd'hui, dans l'armée américaine. Les joueurs sont appelés à créer un personnage qui reçoit la formation élémentaire, recrée dans les moindres détails, à Fort Benning, en Géorgie. Une fois l'entraînement de base au combat terminé (que le joueur doit réussir pour entreprendre les missions), le joueur peut participer à des opérations et à des missions qui ressemblent beaucoup à celles auxquelles les militaires américains participent un peu partout dans le monde. Le jeu présente par exemple différents environnements, du désert à l'Arctique, ainsi que des scénarios qui amènent le joueur à identifier des caches d'armes, à porter secours à des prisonniers de guerre, à prendre d'assaut un aérodrome ou à prendre et tenir un objectif. Tout à son honneur, le jeu est très perfectionné. Les joueurs ne peuvent se contenter d'attaquer et de tout détruire. Au lieu de cela, les scénarios tiennent compte des caractéristiques physiques et de l'environnement, favorisent le travail d'équipe et font en sorte que les joueurs respectent les règles de la guerre. Un joueur qui se comporte mal et qui tire sur un prisonnier par exemple est envoyé sur-le-champ en prison, à Fort Leavenworth. S'il répète ce comportement, il sera exclu de la partie et devra reprendre du début, à partir de l'entraînement de base.

America's Army: Operations a été présenté au public à l'occasion de l'Electronics Entertainment Expo (E3), le 22 mai 2002. Deux jours plus tard, soit le 24 mai, le site Web officiel, [www.americasarmy.com](http://www.americasarmy.com), a accueilli 180 000 visiteurs à l'heure. La version en ligne du jeu était dans Internet le 4 juillet 2002 et, à midi le lendemain, on comptait un demi-million de téléchargements. À la fin de l'année, le site Web de America's Army: Operations comptait plus d'un million de comptes, et plus de 50 000 personnes avaient utilisé le jeu en même temps. Pour les relations publiques et le recrutement, il s'agissait peut-être du meilleur investissement jamais réalisé par l'armée américaine.

Depuis sa mise en marché en 2002, America's Army n'a cessé de s'améliorer. Les joueurs peuvent maintenant non seulement occuper les fonctions de fantassin, mais aussi jouer le rôle de forces spéciales, d'infirmiers, d'observateurs avancés et bien d'autres encore. Le joueur peut jouer en mode solo ou encore en mode multijoueurs, comme dans les jeux en ligne de grande envergure à plusieurs joueurs (Massively multiplayer on-line role-playing games [MMORPG]) actuellement fort populaires. Une version améliorée du jeu (2.0) a été mise sur le marché en octobre 2004. Cette version contient plus de compléments, de scénarios et de défis.

Très populaire, le jeu numérique fait de plus en plus partie de la vie de nos soldats. America's Army: Operations et les autres titres qui s'y rattachent illustrent bien cette tendance. Les futurs planificateurs, entraîneurs et opérateurs devraient prendre bonne note de ce jeu et d'autres semblables.

---

## NOTES

1. M. Zyda et J. Sheehan, éditeurs, *Modeling and Simulation: Linking Entertainment and Defence*. (Washington DC: National Academy Press, 1997).

2. M. Zyda et al, « Entertainment R&D for Defense », *IEEE Computer Graphics and Applications*, (janvier-février 2003), 3.

3. Depuis le 1er avril 2005, AA :O signale que 5 millions de comptes ont été ouverts et que 150 000 joueurs sont en ligne en tout temps.

---

# — CRITIQUES DE LIVRES —

---

## **THE DEFENSE OF HILL 781: AN ALLEGORY OF MODERN MECHANIZED COMBAT**

James R. McDonough, Presidio Press, 1988, 202 pages. 15 \$US

## **DRAGONS AT WAR: 2-34<sup>TH</sup> INFANTRY IN THE MOJAVE**

Daniel P. Bolger, Presidio Press, 1986, 338 pages. 2,15 \$US

## **THE BATTLE FOR HUNGER HILL: THE 1<sup>ST</sup> BATTALION, 327<sup>TH</sup> INFANTRY REGIMENT AT THE JOINT READINESS TRAINING CENTER**

Daniel P. Bolger, Presidio Press, 1997, 363 pages. 24,95 \$US.

par le Lieutenant-colonel P.J. Williams

---

## **INTRODUCTION : QU'EST-CE QUI SE DESSINE À L'HORIZON?**

La mise sur pied du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM) à Wainwright, en Alberta, est la priorité numéro un de l'Armée de terre en ce qui concerne le projet de transformation. Grâce au CCEM, dont l'entrée en service opérationnelle est prévue le 1<sup>er</sup> avril 2006, l'entraînement de la Force terrestre reprendra dans un environnement moderne et instrumenté, aménagé pour les exercices force contre force. Nouveau pour l'Armée de terre canadienne, ce type d'environnement est cependant utilisé depuis longtemps par l'armée des États-Unis.

Les pages qui suivent présentent des comptes rendus de lecture de trois ouvrages traitant des essais et tribulations, succès et échecs et coups de pied au ... de deux unités américaines en exercice dans des centres d'instruction au combat — le National Training Centre (NTC), à Fort Irwin, en Californie, et le Joint Readiness Training Centre (JRTC), à Fort Polk, en Louisiane, qui valident respectivement les forces opérationnelles mécanisées et les forces opérationnelles légères. Les deux premiers ouvrages sont l'œuvre du même auteur, qui décrit des faits vécus par son unité. Jeune capitaine et commandant de compagnie à l'intérieur d'une force opérationnelle (FO) d'infanterie mécanisée quand il a écrit le premier, il était cmdt d'un bataillon d'assaut aérien quand il a rédigé le second. On doit le troisième ouvrage, une œuvre de fiction, à la plume d'un ex-commandant de bataillon d'infanterie mécanisée qui a lui-même participé à de nombreux exercices au NTC.

Des « survivants » du NTC disent que les exercices qui s'y déroulent sont de véritables « fusillades au volant » au cours desquelles la malheureuse Force Bleue mord la poussière plus souvent qu'à son tour. À n'en pas douter, les choses doivent se passer à peu près de la même manière au JRTC.

Pour que la Force terrestre devienne une véritable organisation apprenante ainsi

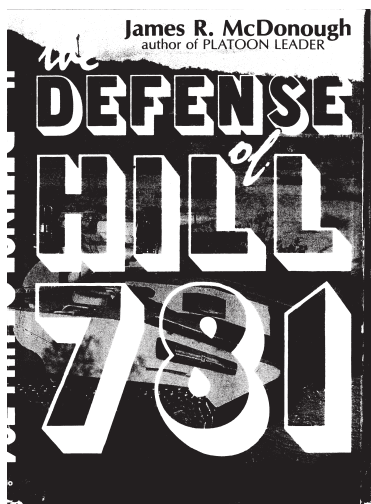
qu'une force apte au combat et soutenable, elle doit tirer des leçons d'expériences vécues par d'autres dans des circonstances semblables aux siennes et s'adapter en conséquence. Le CCEM n'ouvrira ses portes que dans dix-huit mois. En attendant, les expériences de la FO 2-34 et du 1st Battalion, 327th Infantry, au NTC et au JRTC respectivement, ainsi que celles de la FO commandée par le LTC A. Tack Always, devraient nous donner matière à réflexion et nous servir de guide de survie si nous devons, un jour, prendre part à une « fusillade au volant » au CCEM.

Souhaitons, bien sûr, que tout cela ne vienne pas aux oreilles des forces d'opposition (OPFOR)...

Bien sûr, compte tenu de l'année de publication, il ne faut pas prendre au pied de la lettre l'adjectif « moderne ». Cette œuvre de fiction écrite par un ex-commandant de bataillon d'infanterie mécanisée de l'armée américaine constitue néanmoins, avec les deux autres, un ouvrage très utile sur le combat, et tout particulièrement sur les défis qui attendent les commandants d'unité au cours d'un exercice effréné force contre force dans un centre d'instruction au combat (CIC) de l'armée américaine.

Il s'agit d'une version modernisée du roman *The Defence of Duffer's Drift*, dont le héros, un jeune officier britannique en pleine guerre des Boers, fait une série de rêves cathartiques, un peu comme M. Scrooge, qui l'éclairent au point où il réussit à défendre une position en territoire ennemi. En fait, quand il était cmdt d'unité, McDonough remettait des exemplaires de ce roman à ses nouveaux commandants de peloton pour

les aider à perfectionner leur talent tactique. Comme les ouvrages de Bolger, l'ouvrage de McDonough est empreint de crédibilité, l'auteur ayant participé à au moins trois exercices au National Training Centre (NTC) au cours de sa carrière.



*The Defense of Hill 781* met en scène le Lieutenant-Colonel A. Tack Always, qui vient de mourir d'un abus de plats cuisinés (Meals Ready to Eat) (!) et qui se réveille au purgatoire. De son vivant, le LTC Always faisait partie de l'infanterie « légère » et n'avait pas de temps à perdre avec des officiers d'état-major « mal endurcis », le personnel du soutien logistique, voire les troupes mécanisées. Dans le roman, le « purgatoire », c'est le NTC et pour en sortir et monter au ciel, le LTC Always doit diriger avec succès une FO mécanisée. La FO se compose de deux

compagnies d'infanterie mécanisée, de deux compagnies blindées, d'une compagnie antichar d'infanterie mécanisée, d'un peloton de reconnaissance et de ressources complètes d'appui au combat et de soutien logistique du combat. La FO doit exécuter les missions suivantes :

- ◆ Mener une attaque à l'aube
- ◆ Défendre un secteur

- 
- ◆ Mener une attaque délibérée
  - ◆ Mener une attaque de nuit
  - ◆ Défendre une position de combat.

Bien entendu, avant que le LTC Always et ses troupes puissent quitter le purgatoire, tout l'équipement de la FO doit être remis en bon état et rapporté.

Le récit se déroule comme dans les deux ouvrages de Daniel Bolger : une mission est confiée à la FO et, aux premiers stades, les forces d'opposition (OPFOR) mènent la vie dure à la FO. Les missions sont suivies de révisions post-exercices (RPE) qui peuvent durer plus de deux heures avec d'impitoyables observateurs/contrôleurs. La réaction du LTC Always après une RPE particulièrement humiliante est révélatrice :

[Traduction] Always s'en moquait. Les railleries et l'énumération de ses erreurs le laissaient indifférent. Il avait déjà été si blessé dans son amour-propre que plus rien ne pouvait le toucher. Mais il saisissait les parcelles de vérité, voyait ce qui aurait pu être mieux fait et tirait des leçons.

Souhaitons que nos observateurs/contrôleurs au CCEM ne se contentent pas d'énumérer les erreurs, mais des amours-propres seront inévitablement froissés en cours de route. Pour faciliter la lecture, les « parcelles de vérité » sont résumées sous forme de leçons retenues à la fin de chacun des chapitres qui nous entraînent à la suite de la FO dans l'accomplissement de ses missions. Pour l'auteur, les leçons les plus importantes sont celles qui concernent le leadership, particulièrement du point de vue du commandant de la FO. Enfin, des cartes, accompagnées d'un résumé du scénario, aident à suivre les mouvements de la FO d'Always et des OPFOR.

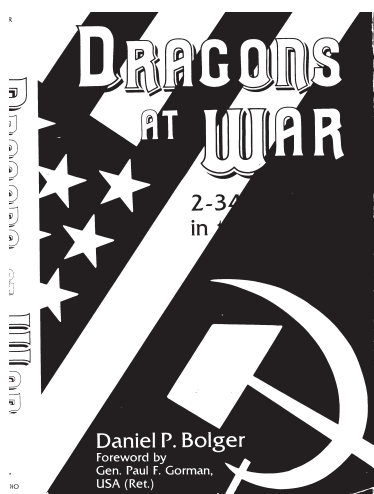
Au début de son séjour au purgatoire, l'apprentissage de Always se fait lentement, mais il découvrira que même les « victoires » peuvent coûter cher. À l'issue d'un exercice dont la FO sort victorieuse, deux compagnies sont presque entièrement anéanties. Au CCEM, le nombre de « pertes » du côté du perdant, du côté du gagnant et en cas de match nul, en fera certainement sourciller plus d'un : les systèmes de simulation des effets des armes (SEA) diront la vérité toute crue.

Les scénarios des FO canadiennes au CCEM ou à l'étranger seront peut-être différents de celui de la FO du LTC Always, mais ce dernier mérite qu'on s'y arrête. Le scénario de la défense de la colline 781 est particulièrement pertinent compte tenu de l'organisation des forces opérationnelles de notre armée de l'avenir, qui reposeront sur 12 unités tactiques autonomes (UTA) provenant de nos neuf bataillons d'infanterie et de nos trois régiments blindés de la Force régulière. Quant aux fantassins, ils seront fournis par nos 27 compagnies d'infanterie mécanisée et légère.

Faites le calcul : au cours des opérations à venir, un QG de régiment blindé pourrait être appelé à commander des compagnies d'infanterie mécanisée et légère. Les QG de bataillons « légers » et « mécanisés » seront dans la même situation. Dans un théâtre d'opérations, tous les QG d'UTA doivent être capables de commander une gamme de capacités (concept d'emploi de la force), malgré leur organisation en garnison (concept de mise sur pied de la force). La question qui se pose est la suivante : à quel moment se fait la fusion de ces deux concepts? Mais peu importe. À

l'avenir, nous ne pourrions pas nous permettre de commandants comme le LTC Always... en tout cas avant qu'il arrive au « purgatoire ». Excellent livre.

Oui, oui, c'est bien ça : publié en 1986, mais ne vous laissez pas tromper par le marteau et la faucille soviétiques sur la couverture. C'est un ouvrage qui date, mais qui conserve sa pertinence surtout quand on songe que, dans un avenir assez rapproché, certaines de nos unités vivront ce que le 2<sup>nd</sup> Battalion, 34<sup>th</sup> Infantry, (connu sous le nom de Dragons) a vécu au National Training Center (NTC) au cours de l'exercice I-83 il y a 20 ans.



La Force opérationnelle 2-34 est un bataillon d'infanterie mécanisée formé de deux compagnies d'infanterie mécanisée, d'une compagnie de chars, d'une compagnie du génie (-), d'une batterie de défense antiaérienne (-) et d'une compagnie d'appui au combat comprenant un peloton d'éclaireurs (reconnaissance), des mortiers lourds et des TOW. Elle fait face à des OPFOR qui se composent de trois bataillons de fusiliers motorisés, d'un bataillon de chars et d'une compagnie de reconnaissance. Au

cours de l'exercice, les Dragons doivent exécuter les tâches tactiques suivantes et leur rendement à cet égard sera évalué :

- ◆ Marche à l'ennemi (I)
- ◆ Attaque délibérée
- ◆ Défense d'un secteur (I)
- ◆ Contre-attaque
- ◆ Défense d'une position de combat (jour/nuit)
- ◆ Marche à l'ennemi (II)
- ◆ Marche à l'ennemi (III)
- ◆ Attaque délibérée (nuit)
- ◆ Manœuvres retardatrices dans un secteur
- ◆ Défense d'un secteur (II).

L'auteur, qui a alors le grade de capitaine, commande la compagnie B de la FO 2-34. Comme on peut le lire dans la préface du livre, son but est « de donner un aperçu de la façon dont une unité militaire fonctionne sous le stress et quelques exemples de ce que font les soldats quand ils s'entraînent à faire la guerre » [traduction]. On peut dire que l'auteur atteint son but. Bien que le scénario avec lequel doit composer la FO 2-34, tout comme tous ceux des unités qui sont passées par le NTC dans les années 1980, appartienne à l'époque révolue de la guerre froide, les leçons à tirer dans le domaine du leadership, de la logistique et de la planification sont toujours d'actualité.

---

L'ouvrage s'ouvre sur l'aménagement du NTC au début des années 1980 en raison de l'absence aux États-Unis d'installations d'entraînement comparables à celles qui avaient été mises en place en Allemagne pour les forces américaines sur le « front » soviétique. Une description des OPFOR suit. Au NTC, les OPFOR se composent de deux unités régulières, le 1<sup>st</sup> Battalion, 783<sup>rd</sup> Armour, et le 6<sup>th</sup> Battalion (Mechanized), 31<sup>st</sup> Infantry. Ces unités sont stationnées en permanence au NTC et se servent de véhicules et d'équipements de l'armée américaine maquillés en véhicules et équipements soviétiques. Étant donné que les unités composant les OPFOR sont toujours sur place, elles connaissent et maîtrisent le terrain à la perfection, ce qui leur donne un énorme avantage quand elles affrontent la dernière FO Bleue en date.

Après sa description de l'adversaire, Bolger entreprend de tracer le portrait des Dragons, son unité. Il commence par un cours d'initiation à l'armée américaine à l'intention des profanes. Les éléments de la FO 2-34 sont décrits en détail, tout comme ses chefs. L'auteur consacre de longs passages (trop longs peut-être) à ce qu'il appelle le « grand jeu » ou l'esprit carriériste qui sévissait dans toutes les couches de l'armée américaine à l'époque. Dans un chapitre du livre intitulé *Leaders*, tout le monde y passe, à commencer par le cmdt (« Il jouait le grand jeu en virtuose » [traduction]). Fait intéressant, l'auteur dit de son unité qu'elle est « [...] la plus fiable de toutes les unités du bataillon » [traduction].

Pour bien expliquer le contexte dans lequel l'action se déroule, le chapitre suivant est consacré au déroulement des exercices au NTC qui, dans les années 1980, reposaient sur le système intégré de prises à partie multiples au laser (le système MILES). L'auteur décrit ensuite le processus de révision post-exercice (RPE) ainsi que le rôle des observateurs/contrôleurs et l'instruction d'appoint que la FO 2-34 a dû suivre avant de se présenter au NTC. Enfin, les Dragons reçoivent leur première mission (marche à l'ennemi) et on entre dans le vif du sujet.

L'auteur nous entraîne alors dans une description de l'exécution de chacune des missions tactiques énumérées plus haut. Chaque mission dure environ 24 heures, de la réception des ordres à la RPE, mais pour les membres de la FO 2-34, le temps a dû paraître une éternité, surtout au début.

La première mission de la FO 2-34 n'est pas un succès, les soldats faisant preuve, pour reprendre les mots de l'auteur, « [...] d'un degré inhabituel d'incompétence » [traduction]. Les impitoyables observateurs/contrôleurs passent à la loupe chaque aspect du rendement de l'unité, de l'appui-feu au commandement et au contrôle, en passant par le renseignement. La FO ne fait pas beaucoup mieux au cours de la mission suivante (attaque délibérée) et son cmdt doit même subir un ignominieux sermon sur la façon d'attaquer [...] avec violence et agressivité » [traduction].

Et les choses continuent ainsi durant deux semaines, les Dragons tirant bien leur épingle du jeu certaines fois, d'autres pas. À une occasion, il est même impossible de déterminer, qui de la FO ou des OPFOR, remporte la victoire. Après un engagement particulièrement brutal (attaque délibérée de nuit), les deux compagnies de fusiliers ne comptent plus qu'un peloton et la compagnie de chars a perdu tous ses véhicules à l'exception de celui du commandant. Du côté des OPFOR, on a perdu un peloton de chars et un peloton d'infanterie.

À la fin, du point de vue du Capitaine Bolger, on arrive à un match nul, les OPFOR et les Dragons ayant chacun remporté cinq victoires. À noter toutefois que la compagnie



---

Bravo, la compagnie commandée par l'auteur, reçoit des félicitations pour son rôle de « [...] pierre angulaire du bataillon » [traduction]. Quant aux autres membres des Dragons, l'auteur les affuble de toutes sortes de noms, allant de schizoïdes (la compagnie de chars) à pauvres troufions » [traduction] (le génie).

Le livre se termine sur une note d'espoir et l'auteur insiste sur l'importance du leadership dans une unité, et tout particulièrement dans une organisation aussi complexe qu'une FO d'infanterie mécanisée. On rappelle des classiques, comme le leadership par l'exemple, des ordres clairs, l'importance de se conformer aux ordres, les répétitions, etc. Nul doute que les observateurs/contrôleurs insisteront aussi sur ces points au Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM).

Une dernière leçon est tirée de ce qui arrive aux Dragons après l'exercice au NTC. De retour à leur station d'appartenance, les équipes formées au NTC sont défaites, l'équivalent américain de notre PAA exigeant des troupes entraînées en Allemagne, en Corée, au Panama et ailleurs. Il semble que l'Armée de terre canadienne ait déjà assimilé cette leçon, le passage au CCEM étant le point culminant de la phase d'instruction du système de disponibilité opérationnelle gérée et le tremplin vers la phase de disponibilité opérationnelle élevée.

Tout bien considéré, ce livre peut être très utile à tous ceux qui auront quelque chose à voir avec le CCEM et, malgré sa date de publication, il demeure extrêmement actuel. Les chapitres réservés à chacune des missions peuvent être lus dans l'ordre ou dans le désordre. Chaque chapitre se termine par un résumé des principaux points de la RPE et un rappel des moments décisifs. Chaque mission dure environ 24 heures, mais le lecteur verra qu'il peut se passer beaucoup de choses dans un si court laps de temps.

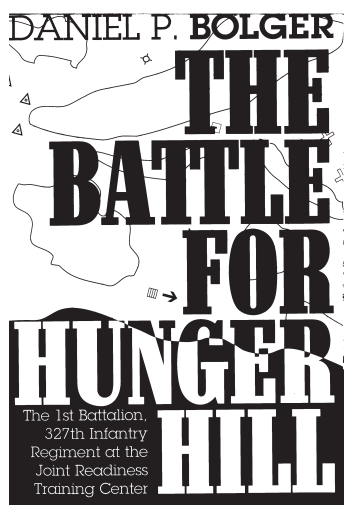
Je dis tout bien considéré parce que, l'ouvrage en général de bonne qualité, comporte malgré tout certains aspects qui laissent à désirer. Les cartes, par exemple, sont médiocres, mais cela est peut-être excusable vu qu'elles ont été établies à l'aide d'une technologie vieille de plus de 20 ans. L'insistance exagérée sur le « grand jeu » est plus dérangeante. Certaines remarques peuvent être amusantes, mais l'auteur frôle parfois le cynisme et manque d'objectivité, ce qui est de peu d'utilité pour l'analyse du leadership au combat.

Dans l'ensemble, *Dragons at War* est un livre très instructif. Je vous le recommande fortement, surtout si votre unité doit se trouver « en tête » en 2006.

Peu de gens qualifieraient de partie de plaisir un exercice au Joint Readiness Training Center (JRTC), ou de gros nounours les OPFOR. Et selon l'auteur, le Cortinian Liberation Front (CLF) est « [...] la meilleure force d'insurrection du monde » [traduction].

Onze années se sont écoulées depuis la parution de *Dragons at War*. Le Capitaine Bolger est maintenant le Lieutenant-colonel Bolger et il commande le 1-327<sup>th</sup> Infantry, un bataillon d'infanterie légère qui fait partie de la 101<sup>st</sup> Airborne (Air Assault) Division. Ce genre d'unité a l'habitude d'aller « s'amuser » dans les marécages boisés du JRTC à Fort Polk, en Louisiane. Aménagé en 1987, le JRTC se spécialise dans l'entraînement de forces légères comme des parachutistes, des Rangers et des troupes d'assaut aéroportées de l'infanterie dans un environnement qui a beaucoup de traits en commun avec les théâtres où les troupes américaines (et canadiennes) sont fort susceptibles de se déployer dans les années à venir.

Le CLF (soit, en réalité, le I-509<sup>th</sup> Infantry dans le rôle des OPFOR) déploie le 91<sup>th</sup> Assault Battalion, composé de deux compagnies d'assaut, d'une compagnie d'armes lourdes, d'une compagnie de reconnaissance et d'une compagnie du génie. Le JRTC



emploie également des comédiens civils qui jouent le rôle de Cortiniens. Un exercice au JRTC dure 12 jours et des missions comme celles qui sont énumérées ci-dessous sont confiées aux unités :

- ◆ Assaut aérien
- ◆ Opération d'évacuation de non-combattants (NEO)
- ◆ Ratissage et attaque
- ◆ Défense
- ◆ Attaque délibérée.

Au JRTC, il ne suffit pas de mener la mission à bien pour qu'on parle de « victoire » : il faut aussi que le rapport des pertes soit inférieur à 1 contre 3 en faveur des forces amies. La bataille de la colline Hunger est, en fait, le récit de deux exercices du bataillon du Lieutenant-colonel

Bolger : JRTC 94-10 (septembre 1994) et JRTC 95-07 (mai 1995). Les deux exercices portent fort bien leur nom respectif : « Learning », c'est-à-dire apprendre, et « Winning », c'est-à-dire gagner.

L'auteur reprend le plan suivi dans *Dragons at War*. Il donne une description de la structure du I-327<sup>th</sup> Infantry et de nombre d'intervenants clés au niveau de l'unité et de la sous-unité. Fait intéressant à noter, l'auteur ne se lance pas dans une longue diatribe contre le « grand jeu », comme il le fait dans *Dragons at War*. En fait, il écrit que « [...] le commandant et son état-major débitaient les banalités apprises dans les manuels et tentaient de faire les choses comme près d'un état-major sur deux. Et comme près d'un état-major sur deux, quand cette bande est arrivée à Fort Polk, elle a vu beaucoup de ses belles certitudes s'écrouler »[traduction].

Malgré cela, l'auteur ne se considère pas comme doctrinaire. Il critique avec une sévérité particulière le processus décisionnel militaire, qu'il juge trop long et dissocié de l'ennemi et du terrain. En comparaison, Bolger donne l'exemple des divisions de la Troisième Armée du Général George S. Patton qui devaient exécuter les missions qu'on leur confiait dans un délai de 12 heures. Les bataillons, eux, devaient exécuter leurs missions en quatre heures.

On suit le I-327<sup>th</sup> Infantry dans l'exécution de chacune de ses missions, de la réception des ordres jusqu'à la fin de la révision post-exercice (RPE). Et comme pour l'unité de Bolger au National Training Center (NTC) dix ans plus tôt, les choses ne vont pas très bien au début. À l'issue d'une mission de ratissage et d'attaque, deux des trois compagnies de fusiliers et la compagnie antichar sont détruites. Au moment de la RPE, Bolger admet que tout est de sa faute. À une occasion, le cmdt lui-même est fait prisonnier par les OPFOR et dans des missions ultérieures, il est tué deux fois.

Au cours de l'exercice de 1994, le bataillon de Bolger mène à bien deux de ses trois missions, mais à un coût horrible. Selon les calculs cruels du JRTC, où les soldats

---

peuvent être « tués » puis ramenés à la vie pour la prochaine mission, les pertes du 1-327<sup>th</sup> Infantry s'élèvent à 909. En revanche, il a infligé 238 pertes aux OPFOR, soit un rapport de 1 contre 4 environ, une victoire, si l'on peut dire.

Peu de vétérans de l'exercice 94-10 au JRTC sont restés à l'unité assez longtemps pour tirer profit des leçons apprises car l'incidence du système d'affectation de l'armée américaine, qui prévoit le déplacement de 15 % de l'effectif d'une unité chaque mois, s'est fait sentir. Pour s'assurer que la nouvelle équipe du 1-327<sup>th</sup> sera aussi bien préparée que possible, Bolger élabore ses dix commandements pour l'exercice 95-07 au JRTC :

- ◆ Tu tueras l'ennemi
- ◆ Tu gagneras les civils à ta cause
- ◆ Tu agiras au contact, tu t'assureras des flancs/de l'arrière, tu chargeras les escouades de fixer l'ennemi et tu feras toujours attaquer les pelotons sur une pente de 90 degrés
- ◆ Tu ne t'arrêteras pas là où tu as combattu; tu t'éloigneras
- ◆ Tu sauras toujours où se trouvent les morts et les blessés de l'unité
- ◆ Tu feras de la sécurité ta priorité, à l'avant, sur les flancs et à l'arrière, que tu sois en marche ou arrêté
- ◆ Tu n'emprunteras pas de grandes routes; tu feras en sorte que les itinéraires soient loin des champs de mines
- ◆ Tu porteras tes lunettes de vision nocturne sur la tête/ton casque
- ◆ Tu feras chaque jour ce qui suit : zéroter les armes et faire l'entretien des armes/moyens de communication; tu aménageras des positions de combat improvisées aux haltes et tu mettras ton arme en position « sûreté » quand tu ne t'en serviras pas
- ◆ Tu vivras et tu combattras sans t'encombrer inutilement, en bon fantassin.

Le bataillon laisse également tomber le processus décisionnel militaire « en pleine connaissance » [traduction] de cause et Bolger réorganise ses postes de commandement où la planification se fait en fonction de trois questions :

- ◆ Que voulons-nous faire?
- ◆ Que veut faire l'ennemi?
- ◆ Comment pouvons-nous le vaincre?

Il est difficile de dire si toutes ces initiatives ont aidé le 1-327<sup>th</sup> Infantry. Pour l'auteur, le rendement du bataillon au cours du deuxième exercice « a lavé la honte de l'exercice 94-10 » [traduction], ce qui est une bonne chose car des éléments du bataillon sont déployés quelques mois plus tard en Haïti dans le cadre de la Mission d'appui des Nations Unies en Haïti (MINUHA). Toutes les missions confiées en Haïti sont remplies.

Bolger conclut en disant que la victoire au JRTC, ou dans n'importe quelle bataille, ne tient pas simplement aux constatations des RPE — les futurs membres de l'état-major du CCEM sont priés de prendre note que les RPE au JRTC font deux pouces

---

d'épaisseur! — ou à la doctrine. Plus simplement, « [...] il faut recruter de bons soldats, leur donner les outils dont ils ont besoin, puis les laisser aller » [traduction].

Certes, le livre *The Battle for Hunger Hill* donne de précieux conseils élémentaires sur les opérations de l'infanterie légère et des troupes d'assaut aéroportées de l'infanterie; toutefois, il jette également un regard critique sur le leadership et le processus de planification militaire. Nombre de puristes contesteront très certainement les prises de position du Lieutenant-colonel Bolger sur la doctrine et le processus de planification. Le rendement de nos propres forces opérationnelles au CCEM entraînera assurément lui aussi un réexamen d'un grand nombre de nos vieux processus. Peut-être aurons-nous un jour une version canadienne de *The Battle for Hunger Hill*?

Bien que les cartes soient de meilleure qualité que celles de *Dragons at War*, elles ne sont que des instantanés pris à un moment donné et ne montrent pas les mouvements suivants des troupes. Néanmoins, en tant que suite de *Dragons at War* (qu'on devrait lire en premier), *The Battle for Hunger Hill* montre la maturité acquise par un officier sur la route qui l'a mené du commandement d'une sous-unité à celui d'une unité, ainsi que les défis qui se posent à des unités mécanisées et légères au cours d'un exercice force contre force.

Je recommande chaudement la lecture de *The Battle for Hunger*. Ne tardez pas trop car les OPFOR, elles, se ruèrent probablement sur l'ouvrage!

## CONCLUSION

Bien qu'écris en d'autres temps, quand la menace était différente de celle qui caractérise notre époque, ces ouvrages demeurent utiles aux soldats des armées d'aujourd'hui, de demain et de l'avenir. En réalité, ce n'est pas ce qu'ils nous apprennent sur le plan technologique qui garde ces ouvrages d'actualité, mais le fait qu'ils illustrent encore une fois une constante sur le plan humain qui ne se dément jamais d'une guerre à l'autre : l'obligation pour les soldats et plus particulièrement pour les commandants de prendre les bonnes décisions dans le feu de l'action, quand il est impossible d'avoir une certitude absolue et que toute erreur peut être fatale. Malgré tous les nouveaux outils de commandement et capteurs disponibles (ou sur le point de l'être) dans l'Armée de terre, il faut encore qu'un être humain dise : « O. K., c'est ce que nous allons faire. » Les trois ouvrages dont il est question ici nous montrent de quelle façon l'armée américaine transmet aux futures générations de soldats les leçons apprises dans ses centres d'instruction au combat. Le Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM) devrait faire la même chose pour nous.

---

## LES ŒUVRES DE FICTION ET L'ARMÉE CANADIENNE DE L'AVENIR

---

par le Major Andrew B. Godefroy, CD, Ph.D.

On dit que tout est simulation, sauf la guerre. Si cela est vrai, l'une des plus anciennes formes de simulation est peut-être le roman, un outil souple qui a permis à des générations d'écrivains de spéculer sur ce qu'ont été les guerres du passé et sur ce que seront les guerres de l'avenir. Qu'il s'agisse d'œuvres où l'on réinvente l'histoire ou d'œuvres d'anticipation, les livres de fiction sont des moyens pour les individus et les organisations d'explorer des idées, des thèmes, des événements et des résultats qui appartiennent ou non à la réalité.

Comme les jeux de guerre, la modélisation et la simulation, les œuvres de fiction à thème militaire peuvent être utilisées par les organisations de défense pour stimuler l'intérêt au sujet de conflits passés, présents ou éventuels et susciter des débats. Dans les livres de fiction, on peut appliquer des tactiques réelles ou un concept imaginaire dans des scénarios et des contextes variés à l'infini. Plus important encore, les romans illustrent des décisions possibles et servent souvent d'élément déclencheur dans le développement de nouvelles capacités.

Les premiers romans et récits sur l'Armée de terre canadienne apparaissent à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. En 1883, Ralph « Centennius » publie un petit ouvrage intitulé *The Dominion* où il imagine ce que seront le Canada et la guerre en 1983. Six ans plus tard paraît *The Storm of '92: A Grandfather's Tale Told in 1932*<sup>1</sup>, de W.H.C. Lawrence, récit d'une guerre fictive entre le Canada et les États-Unis en 1892. L'auteur décrit en détail les manœuvres des forces américaines et de la milice canadienne, cette dernière tenant l'envahisseur en échec jusqu'à l'arrivée d'unités coloniales provenant de tout l'Empire britannique. Bien qu'il n'ait pas été commandé par le ministère de la Milice et de la Défense, ce livre est peut-être la première oeuvre d'anticipation militaire publiée au Canada.

La guerre des Boers (1899-1902) donne à son tour au roman la chance de jouer un rôle dans le façonnage de l'Armée de l'avenir. En 1905, le livre *The Defence of Duffer's Drift*, du Capitaine (promu plus tard au grade de major-général) Ernest Swinton, KBE, CB, DSO, est extrêmement bien accueilli et deviendra une lecture obligatoire pour de nombreuses générations de jeunes officiers<sup>2</sup>. L'histoire se déroule à un point de passage obligé dans un veld du Transvaal. Le héros, le jeune et énergique Lieutenant Backsight Forethought, fait une série de cauchemars où il perd bataille sur bataille contre les Boers. Mais il tire cependant des leçons de rêve en rêve et les applique si bien que son dernier rêve lui apporte finalement victoire et soulagement.

Au moyen de cette histoire, bien que fictive, Swinton souhaitait enseigner des leçons tactiques et lancer un débat et une discussion sur la planification et l'exécution des opérations. Il écrit, dans la préface de son livre :

*[Traduction] Je dédie le récit de ces rêves à tous les « freluquets » et « assassins sur commande » de la nation britannique, et tout particulièrement à la relève, c'est-à-dire aux jeunes. J'y ai mis des souvenirs de choses qui se sont faites et défaites en Afrique du Sud de 1899 à 1902. J'espère que le genre fantastique de mon roman*

---

*contribuera vraiment à faire ressortir à quel point il est nécessaire de mettre en application quelques très vieux principes et aidera à faire comprendre ce qui peut se produire quand on omet de le faire, même dans le cadre de petites opérations. Sur le moment, on perd souvent de vue ces vieux principes, ce qui s'accompagne de conséquences désastreuses, difficiles à imaginer jusqu'à l'horrible moment où on en fait l'expérience. Je n'aurai pas écrit ce récit en vain si, en stimulant l'imagination, il empêche ne serait-ce qu'une fois d'oublier les vieux principes. Les rêves que je décris ne sont pas prémonitoires. Il s'agit simplement d'un ensemble de désagréments causés par un type d'ennemi dans un type d'environnement, et de déductions qui en sont tirées. Mais ces déductions peuvent facilement être adaptées à des conditions différentes, à des pays différents, à des ennemis différents employant des méthodes de combat et des armes différentes<sup>3</sup>.*

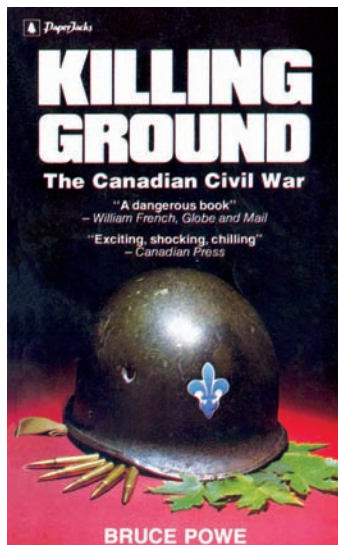
Premier ouvrage de fiction à être intégré au perfectionnement professionnel militaire, *The Defence of Duffer's Drift* a créé un précédent<sup>4</sup>. L'Armée de terre canadienne a poursuivi cette pratique à l'interne durant les deux guerres mondiales et publié des scénarios fictifs dans ses revues professionnelles tout au long de la guerre froide.

Parmi les thèmes de la période 1945-1960, mentionnons la transformation de la structure de l'Armée de terre canadienne, l'adaptation des forces terrestres au champ de bataille atomique et l'intégration de nouvelles technologies à l'équipement du soldat de l'avenir. Dans les années 1960, les concepts de défense stratégique ont cessé d'être basés sur une politique de destruction nucléaire mutuelle assurée pour reposer plutôt sur une riposte adaptée au moyen d'armes conventionnelles. Du coup, on a fait prendre le même virage à la réflexion sur l'emploi futur des forces terrestres.

Dans les années 1980, la possibilité d'une Troisième Guerre mondiale se déroulant principalement en Europe a inspiré bien des romans de guerre, dont les deux documents majeurs du MDN mentionnés ci-dessous. Fait intéressant, peu d'œuvres de fiction mettant en scène l'Armée de terre canadienne dans un théâtre d'opérations du futur ont été écrites dans les années 1990, peut-être en raison de la paix attendue avec la fin de la guerre froide ou des incertitudes quant au nouvel ordre mondial. Mais toujours est-il que ce n'est que tout dernièrement que le débat sur les concepts futurs a repris.

Les premiers articles publiés dans la littérature militaire canadienne étaient signés par des auteurs canadiens et alliés. En novembre 1949, on pouvait lire dans les pages de la toute nouvelle *Canadian Army Journal* un article intitulé « The Infantry of 1965 » décrivant avec force détails, illustrations à l'appui, l'attirail et l'emploi des forces terrestres de l'avenir<sup>5</sup>. Partant de l'hypothèse que l'avenir nous réservait une guerre atomique, l'auteur de l'article, H.H. Bryan, soutenait que [traduction] « le principal rôle de l'infanterie dans une guerre atomique sera d'anéantir les bases de lancement de bombes atomiques de l'ennemi »<sup>6</sup>. Il faisait également remarquer que [traduction] « l'infanterie sera donc prédominante dans les futures forces terrestres et elle sera entièrement aéroportée »<sup>7</sup>. Il ajoutait que la cadence rapide des opérations à venir ferait en sorte qu'on emploierait principalement un groupement tactique composé de trois bataillons et non une division. Enfin, il prédisait que des quartiers généraux avancés, situés près du front, seraient nécessaires dans le cadre de toute opération aéroterrestre à venir et que les quartiers généraux divisionnaires fixes étaient appelés à disparaître du champ de bataille.

Bryan formulait également des observations au sujet du soldat de l'avenir. Selon lui, [traduction] « le fantassin de 1965 connaîtra les véhicules aériens aussi bien que le fantassin actuel connaît les camions »<sup>8</sup>. Il écrivait que les troupes de l'avenir emploieraient de l'équipement personnel plus léger, privilégieraient l'agilité à l'endurance, utiliseraient un casque qui leur protégerait la tête des retombées radioactives et porteraient une combinaison de combat autoscellante adaptée aussi bien aux opérations en haute altitude que sous l'eau. Dans son esprit, le soldat de 1965 bénéficierait d'un petit poste radio sans fil, de vivres conditionnés améliorés et de grenades et d'armes balistiques. L'article se terminait par un dernier commentaire, soit



que [traduction] « d'ici 20 ans, le fantassin ployant sous le poids de son équipement, chaussé de grosses bottes et vêtu d'un uniforme bon marché, sera chose du passé ». Malheureusement, cette prophétie ne s'est pas réalisée et l'Armée de terre canadienne n'a toujours pas réussi à alléger la charge et à améliorer la tenue de ses forces terrestres.

L'année suivante (1950), la *Canadian Army Journal* faisait à nouveau paraître un article projetant la force terrestre dans l'avenir. Signé du pseudonyme « One of Them », le court récit fictif nous transportait en 1963 et décrivait une visite du colonel en chef du Royal Underground Light Infantry (RULI) à ses troupes stationnées dans une des grandes bases de l'Armée de terre au Canada. C'est peut-être parce que l'auteur désapprouvait la transformation de la structure de la force terrestre à l'époque que la conversation qu'il a imaginée entre le

colonel en chef et le commandant de l'unité (cmdt) insiste sur la désintégration de l'unité d'infanterie traditionnelle de la Seconde Guerre mondiale, les spécialistes des transmissions, du transport, du génie, de la logistique et de l'appui antichar étant désormais regroupés par branche. Bien que le processus se soit lentement amorcé au cours de la Seconde Guerre mondiale, bien des éléments de soutien et d'appui tactiques sont restés dans le régiment d'infanterie ou ont continué d'être directement attachés à son commandement. Apparemment, l'auteur voyait l'Armée canadienne de l'avenir comme un assortiment de services et de branches spécialisés sans intégration ni convergence, où les bataillons d'infanterie seraient extrêmement isolés et sans soutien ou appui. Heureusement, l'avenir ne lui a pas donné raison, mais on voit encore une fois que l'Armée de terre tentait de deviner ce qui l'attendait dans dix ans.

Dans les années 1960 et 1970, on publie moins d'ouvrages de fiction sur l'avenir de l'Armée de terre canadienne et cette dernière ne produit aucun document majeur à l'intention du grand public. Durant ces années toutefois, de nouveaux livres d'anticipation sont proposés en librairie, dont *Killing Ground: The Canadian Civil War*<sup>9</sup>, de Bruce Powe, publié en 1968 et qui présage la crise du FLQ. Décrit comme [traduction] « un jeu de guerre, une projection d'événements basés sur des hypothèses qui se confirmeront ou non », ce roman est peut-être le premier à examiner en profondeur comment l'Armée de terre canadienne pourrait venir en aide au pouvoir civil en cas de crise.



À la fin des années 1970, la crainte grandissante qu'un affrontement éclate en Europe entre les forces de l'OTAN et celles du pacte de Varsovie au début des années 1980 inspire divers scénarios de livres et de films. Dans ce genre, l'œuvre qui concerne le plus l'Armée de terre canadienne est le roman *The Third World War: August 1985* (*La Troisième Guerre mondiale, 4 août/22 août 1985*), publié sous la plume du Général Sir John Hackett et d'autres analystes de l'OTAN en 1978. Bien que les auteurs insistent sur le fait que la seule certitude qu'ils aient au sujet de l'avenir est que rien ne se passera exactement comme ils le prévoient, la troisième guerre mondiale qu'ils décrivent de façon remarquablement détaillée est très *plausible*. Le roman, qui compte près de 500 pages, est présenté comme le récit d'une guerre qui vient tout juste de se terminer. On aborde les causes et les conséquences de la guerre et on fait allusion au rôle des Forces canadiennes en tant que membres des forces de l'OTAN en Europe. La suite, intitulée *The Third World War: The Untold Story* (*La guerre planétaire*) et publiée en 1982, permet aux auteurs d'actualiser et d'approfondir des événements qu'ils n'avaient pu explorer à fond dans leur premier roman.



Les romans de Hackett sont vite suivis d'études tactiques canadiennes et américaines sur la guerre dans les plaines d'Allemagne de l'Ouest. Parmi les ouvrages d'auteurs américains, notons tout particulièrement *Red Storm Rising* (*Tempête rouge*) de Tom Clancy et Larry Bond (1986) et *Team Yankee* de Harold Coyle (1987). Au Canada, le Commandement de la Force mobile commande deux œuvres de fiction sur les opérations de l'Armée de terre canadienne dans un conflit de ce type. En 1984, le MDN publie une première œuvre illustrée, *First Clash* (*Premier choc*), écrite par le Major (à la retraite) Kenneth Macksey, MC<sup>10</sup>.

Ex-officier du Royal Tank Regiment ayant servi comme commandant de troupe en Normandie en 1944, Macksey se sert de la technique du roman pour donner aux commandants canadiens déployés en Allemagne de l'Ouest en 1984 une meilleure idée des phases d'une marche à l'ennemi et d'un engagement exécutés par un groupement tactique contre une division de chars soviétique. Groupes-compagnies et équipes de combat sont au cœur de l'action et le lecteur suit pas à pas les manœuvres du Lieutenant-colonel Doug Tinker, commandant du 3<sup>e</sup> Bataillon du groupement tactique du Royal Canadian Regiment, qui se défend contre la 1<sup>re</sup> Division de chars (Garde) du Major-général Gregor Samsonov sur le plateau de Buhl. Ce récit très bien accueilli a été publié à l'intention du grand public chez Stoddard Publishing Company en 1985.

Sans nécessairement illustrer la technologie de l'avenir, ce récit devait servir d'aide à l'instruction et donner une idée de ce qui attendait les soldats canadiens au cours d'une guerre dans l'ouest de l'Europe. Dans l'ensemble, les membres de l'Armée de terre ont beaucoup aimé le roman et en ont fait une lecture obligatoire pour les chefs et commandants des niveaux subalterne et intermédiaire.

Devant le succès de *Premier choc*, Macksey publie un deuxième ouvrage en 1989-1990, *Counterstroke* (*Contre-offensive*)<sup>11</sup>. Bien qu'il ne s'agisse pas véritablement d'une suite à

---

*Premier choc*, ce roman vise également à donner une idée des combats terrestres de l'avenir et on y retrouve la présentation et le style du premier ouvrage. Dans *Contre-offensive*, l'auteur, soucieux de rectitude politique, remplace les Soviétiques par une force générique, l'armée fantasienne. Mais on s'aperçoit vite qu'il s'agit d'un seul et même adversaire et que le théâtre d'opérations est toujours l'Allemagne.

D'autres différences sont également à noter. *Premier choc* met en scène les organisations et l'équipement de l'Armée de terre canadienne en 1984, tandis que *Contre-offensive* est basé sur le modèle fictif de Corps 86 et la doctrine qui y est associée<sup>12</sup>. Dès l'introduction, le lecteur est averti que nombre des organisations et équipements décrits dans le roman n'existent pas et pourraient bien ne jamais exister<sup>13</sup>. Mais comme *Premier choc*, *Contre-offensive* atteint son but : un combat terrestre fictif est décrit de façon réaliste, ce qui permet au lecteur de se représenter mentalement les opérations et stimule son intérêt.

Depuis la parution de *Contre-offensive* en 1992<sup>14</sup>, on n'a pas beaucoup tenté, à l'intérieur du MDN, d'imaginer l'Armée de terre de l'avenir. Bien que de courts articles sur l'incidence de nouvelles technologies aient parus dans des publications du MDN tout au long des années 1990<sup>15</sup>, aucun auteur ne s'est lancé dans de longues spéculations sur ce qui attend l'Armée canadienne de l'avenir dans tout le spectre d'intensité des conflits. Le climat qui a marqué cette décennie y est sans doute pour quelque chose, soit une cadence opérationnelle élevée et une extrême diversité de tâches et de missions dans autant d'endroits sur la planète. Certains disaient que le Canada devait continuer à se préparer à une guerre de grande envergure et de forte intensité, tandis que d'autres, plus avisés, préoyaient que les « querelles sans importance » qui éclataient dans les Balkans deviendraient bientôt la principale préoccupation de l'Armée de terre canadienne. Enfin, le Livre blanc sur la Défense de 1994 restait assez silencieux sur ce qui se profilait à l'horizon et se contentait de laisser entendre que l'Armée de terre canadienne pourrait être appelée à faire à peu près n'importe quoi, n'importe où.

En 1997, l'Armée de terre canadienne met sur pied la Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres) (DCSOT) à Kingston, en Ontario. Chargée de concevoir l'Armée canadienne de l'avenir, la Direction était dans une position idéale pour écrire une nouvelle œuvre de fiction sur l'existence et les combats de l'Armée canadienne au milieu du 21<sup>e</sup> siècle. En 2003, la DCSOT a entrepris la rédaction de *Crisis in Zefra* dont l'action se situe dans un État non viable d'Afrique saharienne et qui met en scène une section d'infanterie canadienne typique au cours d'une patrouille atypique.

À la fin des années 1980, personne n'imaginait que tout au long des années 1990 et au-delà, l'Armée de terre canadienne serait engagée au complet dans des guerres asymétriques et des missions de maintien de la paix dans des pays comme la Bosnie, la Croatie, la Somalie, le Rwanda, le Kosovo et l'Afghanistan. C'est pourquoi nous ne saurions nous passer des spéculations, de la réflexion et, plus important encore, d'un débat éclairé sur l'avenir de l'Armée de terre canadienne si nous voulons préparer cet avenir dès maintenant. Les œuvres d'anticipation sont un moyen d'encourager cela. L'ouvrage à paraître de la DCSOT, *Crisis at Zefra*, s'appuie sur une tradition de prospective vieille de plus d'un siècle dans l'Armée de terre canadienne et donnera à tous les soldats matière à réflexion, à considération et à débat. Forts des ouvrages qui

---

les ont précédés, *Crisis at Zefra* et d'autres romans d'anticipation semblables contribueront de façon inestimable à façonner nos successeurs.

---

## NOTES

1. W.H.C. Lawrence, *The Storm of '92: A Grandfather's Tale Told in 1932*, Toronto, Sheppard Publishing Company, 1889.
2. Mgen Sir Ernest Swinton, « The Defence of Duffer's Drift », *The British Infantry Journal* (avril 1905).
3. *Ibid.*
4. *Duffer's Drift* est toujours aussi populaire de nos jours. L'histoire en a été modifiée en fonction des scénarios de guerre actuels. Voir Russell W. Glenn, *An Attack on Duffer's Downtown*, Santa Monica, RAND, 2001.
5. H.H. Bryan, « The Infantry of 1965 », *Canadian Army Journal*, vol. 2, no 11 (novembre 1949), p. 16-19.
6. *Ibid.*, p. 16.
7. *Ibid.*, p. 16.
8. *Ibid.*, p. 17.
9. Bruce Powe, *Killing Ground: The Canadian Civil War*, Toronto, Peter Martin Associates, 1968. Powe a servi dans l'Armée de terre canadienne à l'étranger de 1943 à 1945, et a ensuite fait une brillante carrière d'avocat et de haut fonctionnaire.
10. Kenneth J. Macksey, *First Clash*, Ottawa, DND Publication B-GL-309-006/FT-001, 15 février 1984 (*Premier choc*, Ottawa, PMDN B-GL-309-006/FT-011, 1987 pour la version française). L'oeuvre est d'abord publiée par le Quartier général de la Force mobile, puis une version légèrement modifiée paraît sous le titre de *First Clash: Canadians in World War Three*, chez Stoddard Publishing, Toronto, 1984, 1985).
11. Kenneth J. Macksey, *Counterstroke*, Ottawa, DND Publication B-GL-309-007/FT-001, 1989-1990 (*Contre-offensive*, PMDN B-GL-309-007/FT-002, 1992 pour la version française).
12. Corps 86 est le nom donné à un ordre de bataille fictif largement utilisé qui comprenait, entre autres, le 10e Groupe-brigade mécanisé du Canada, une formation fictive.
13. *Ibid.*, préface, p. iii.
14. La préface de *Contre-offensive* laisse entendre qu'un troisième volume est en préparation. Toutefois, la fin de la guerre froide et la modification subséquente de la politique canadienne de défense en 1994 ont très certainement contribué à l'abandon du projet.
15. Voir, par exemple, Capt Andrew B. Godefroy, « Nouvelle toile de fond : Utilisation des ressources spatiales comme multiplicateur de force en situation de guerre terrestre », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre, Journal professionnel de l'Armée de terre du Canada*, vol. 1, no 2 (novembre 1998), p. 18-22. L'article commence par une description de l'emploi qui pourrait être fait de l'information provenant de plates-formes spatiales dans les opérations terrestres de l'avenir.

---

## AMERICAN WAR PLANS: 1890-1939

Par Steven T. Ross (London : Frank Cass, 2002). 212 pages, 6 cartes, bibliographie et index. 64,50 (\$US) toile, 26,50 (\$US) papier. ISBN 0714653055.

### Un compte rendu d'Andrew C. Young.

À l'heure actuelle, Steven T. Ross, l'auteur de *American War Plans: 1890-1939*, est reconnu comme le plus éminent spécialiste de l'histoire des plans de guerre américains. Professeur de stratégie au United States Naval War College à Newport, dans le Rhode Island, l'auteur a écrit d'abondance sur le sujet. Ses autres domaines de prédilection sont l'histoire militaire française et la planification de guerre soviétique.

*American War Plans: 1890-1939* est le premier ouvrage d'une trilogie dont les autres parties sont *American War Plans: 1941-1945* et *American War Plans: 1945-1950*. Cette trilogie appartient, du reste, à un plus grand ensemble et constitue en réalité le commentaire de l'auteur sur la série publiée en six volumes intitulée *American War Plans: 1919-1950*. Les volumes de *American War Plans: 1919-1950* sont composés en grande partie de photocopies de plans authentiques que l'auteur commente succinctement. Pour une vision plus globale de la planification de guerre en Amérique du Nord, des points de vue américain, britannique et canadien, le lecteur est invité à

consulter *The Defence of the Undefended Border: Planning for War in North America, 1867-1939* de Richard A. Preston.

Bien que chacun des neuf ouvrages de Ross sur les plans de guerre américains se consulte séparément, l'œuvre ne peut prendre tout son sens que lorsque les deux séries de publications sont regroupées. Il va sans dire que l'achat des neuf volumes n'est pas à la portée du lecteur moyen, mais leur acquisition par une bibliothèque spécialisée en histoire militaire, stratégique et diplomatique pourrait être grandement profitable.

Comme l'indique le titre du livre, la période examinée par l'auteur s'étend de 1890 à 1939. À cette époque, les États-Unis s'affirmaient comme puissance mondiale montante, sans avoir encore atteint (ou cherché) la domination sur la scène mondiale à laquelle ils parviendront à la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Au cours de la période 1890-1939, selon Ross, la planification des guerres aux États-Unis n'avait guère le niveau de complexité qu'elle atteindra par la suite, lors de la Deuxième Guerre mondiale. Ce manque de subtilité et de réalisme constitue le thème principal de l'auteur.

Steven Ross désigne les principaux organismes de planification stratégique de la période 1890-1939, soit les écoles de guerre de la US Army et de la US Navy. En 1903, le Joint Army and Navy Board est mis en place dans le but d'obtenir une meilleure collaboration entre les deux services. Bien que ce « conseil interarmées » ne dispose d'emblée d'aucun pouvoir autonome en matière de planification stratégique, il n'agit pas moins comme le conseil de révision final des plans de guerre que lui soumettent les autorités de l'armée et de la marine.<sup>1</sup> Après la Première Guerre mondiale, le Joint Board obtient son propre état-major de planification, et peut ainsi élaborer des plans en solo. Les restrictions économiques imposées aux forces militaires pendant l'entre-deux-guerres incitent les chefs des deux éléments à unir leurs efforts de façon beaucoup plus concertée qu'avant la Grande Guerre.

La présente étude a pour cadre les célèbres plans de guerre à codage couleur : le plan codé Orange pour le Japon, le plan Noir de l'Allemagne, le plan Rouge de la Grande-Bretagne (avec sa variante Cramoisi pour le Canada) et le plan Vert pour le Mexique. Les principales sources de la recherche sont les rapports des secrétaires américains de la guerre et de la marine et les plans de guerre comme tels (avec leurs nombreuses variantes), empruntés aux archives du Naval War College et du Army War College. L'ouvrage de Ross s'appuie donc sur une riche documentation.

L'auteur classe les plans militaires de l'entre-deux-guerres en deux catégories distinctes : (1) les situations d'urgence auxquelles le pays pourrait être confronté, c.-à-d. les insurrections à l'intérieur de ses frontières, les interventions au Mexique et/ou dans les Caraïbes et (2) la guerre avec une grande puissance, à savoir le Japon, la Grande-Bretagne ou une coalition Japon-Grande-Bretagne.

## AMERICAN WAR PLANS 1890-1939



STEVEN T. ROSS

---

Le point que Ross entreprend d'élucider est donc traité de façon exhaustive à au moins deux égards : les plans réels et leurs multiples variantes sont décrits dans l'ordre chronologique de façon assez satisfaisante pour la période 1890-1939 (les points saillants à tout le moins); l'auteur fait aussi état du peu de conseils politiques dont bénéficiaient les planificateurs de guerre de la part des autres ministères gouvernementaux et ce, en dépit des demandes de consultation répétées adressées au Département d'État (Department of State).<sup>2</sup> Ce dernier a rejeté toute participation au processus d'élaboration des plans de guerre le 17 janvier 1922. Ainsi, comme dans les années d'avant 1917, les militaires devaient opérer sans encadrement politique particulier de la part des chefs politiques et diplomatiques du pays.<sup>3</sup> En revanche, certains aspects auraient gagné à être mis en lumière dans les descriptions de la conception des plans comme tels; par exemple, quel a été le rôle des rivalités interservices dans l'élaboration des plans? Quel rôle, éventuellement, le processus bureaucratique a-t-il joué dans la mise au point des plans de guerre? Ces thèmes, s'ils sont abordés, sont tout juste effleurés.

Ross examine chacun des principaux plans de guerre dans l'ordre; il situe les plans dans le contexte historique qui les a motivés afin d'évaluer leur pertinence. Il fait valoir, à juste titre, que les écoles de guerre ont parfois erré longuement en s'appliquant à créer des plans de guerre tout à fait déconnectés de la situation stratégique/militaire qui avait cours dans le monde.

L'auteur se penche sur le plan Noir (conflit avec l'Allemagne) pour illustrer ce point : le plan avait été révisé en 1916 dans le but de concentrer le gros de la flotte de combat américaine en Nouvelle-Angleterre. De là, la flotte effectuerait une sortie pour refouler une tentative d'invasion de la marine impériale allemande.<sup>4</sup> Ce plan ne prenait nullement en compte le fait que la Royal Navy avait déjà cerné les forces navales allemandes dans la mer du Nord et il ignorait également que l'effort principal des forces navales allemandes dans l'Atlantique prendrait la forme d'une guerre sous-marine.

Quoi qu'il en soit, ce ne sont pas des planificateurs de guerre américains qui ont posé les jalons des déploiements stratégiques américains au cours de la Première Guerre mondiale, mais bien le Maréchal Foch de France. En effet, les écoles de guerre ont complètement omis d'incorporer des scénarios plausibles dans leurs plans de guerre, ce qui les a rendus inopérants lorsque la guerre a éclaté entre les États-Unis et l'Allemagne. Bien que l'auteur ait dûment constaté le manque de réalisme des plans, il ne hasarde aucun argument qui permette d'expliquer comment de telles idées fausses (comme une bataille de Trafalgar É.-U. — Allemagne) ont pu s'immiscer dans ces plans.

Les plans Rouge/Cramoisi (guerre avec la Grande-Bretagne/le Canada) sont particulièrement susceptibles d'intéresser le lecteur canadien. Pendant l'entre-deux-guerres, ces plans ont fait l'objet d'un examen soutenu de la part des planificateurs militaires américains. Comme tel, le caractère improbable d'un conflit opposant les États-Unis à la Grande-Bretagne ne semble pas avoir eu d'effet dissuasif sur les planificateurs américains. Steven Ross signale que la participation du Département d'État ou d'autres représentants officiels du gouvernement aurait sans doute mis un holà à la conception de tels plans, mais on avait jusque-là opposé un refus constant à ce type de consultation avec la partie « civile » du gouvernement.

Ross laisse entendre que l'anglophobie de quelques officiers haut gradés de la US Army et de la US Navy n'est peut-être pas étrangère à l'attention indue dont a fait l'objet le plan Rouge. D'autres justifications du plan Rouge sont avancées, dont l'une étant que la planification stratégique visait la présentation d'exercices pédagogiques à l'intention des

---

officiers intermédiaires. Au cours des années 1930, complètement désargentées, ce type de planification n'aurait sans doute pas pu avoir lieu dans les activités quotidiennes de ces officiers. Sa conjecture n'est peut-être pas sans fondement, quoique Ross néglige de l'étayer. Du reste, pour cette « fonction d'instruction », on aurait tout aussi bien pu utiliser une série d'hypothèses plus vraisemblables quant aux adversaires les plus probables des Américains advenant un éventuel conflit.

Le plan Rouge nécessitait une concentration défensive de la flotte principale des États-Unis dans le port de New York. Parallèlement, l'armée américaine devait se mobiliser et mener des raids pour le sabotage de la liaison ferroviaire entre l'Ouest et l'Est du Canada. L'ordre avait été donné pour un débarquement rapide, dès les premières semaines de la guerre, dans la baie St. Margaret afin de s'emparer d'Halifax et en refuser l'accès à la Royal Navy. Une fois mobilisée, la US Army pouvait lancer ses opérations consistant à envahir les principales villes canadiennes situées à 200 miles ou moins de la frontière américaine.<sup>5</sup> Le plan reconnaissait que la victoire contre la Royal Navy était peu probable. Malgré toutes ses variantes, le plan Rouge n'a jamais proposé de solution sur la façon de vaincre la Grande-Bretagne dans le cadre d'une guerre prolongée avec les États-Unis.

Les Américains n'étaient pas les seuls à peiner sur des plans concernant la « frontière non défendue » canado-américaine. Au Canada, le Colonel J. Sutherland Brown (qui détestait les Américains), directeur des opérations et du renseignement militaires, ourdissait un plan pour refouler une invasion américaine. Le Defence Scheme No. I (Plan de défense no 1) a constitué la doctrine militaire fondamentale du Dominion pendant plus d'une décennie à compter d'avril 1921. Même si personne du côté civil du gouvernement canadien ne savait trop de quoi il en retournait, il n'empêche que ce plan a fourni la base de la planification d'une guerre entre les États-Unis et le Canada.

Tant au Canada qu'aux États-Unis, les planificateurs tramaient leurs plans sans l'assistance (ni l'ingérence) des organismes civils. L'irréalisme des plans, compte tenu de la situation internationale qui avait cours, n'a pas dissuadé les armées canadiennes et américaines de planifier activement la guerre l'une contre l'autre. Les planificateurs des deux pays auraient eu mieux fait, à tout le moins, de concevoir des scénarios plus à-propos. Dans la deuxième moitié des années 1930, les Américains ont effectivement passé le plus clair de leur temps à tirer des plans qui concernaient le Japon, l'Allemagne et l'Italie.

Dans un style descriptif et factuel, Ross consulte un nombre étourdissant de plans de guerre et de variantes qui s'échelonnent sur 50 ans. L'analyse des plans est sans grand détail et l'auteur fait peu de cas des plans des autres puissances. L'ouvrage dispense des notions élémentaires sur les plans de guerre, mais l'étude n'est qu'esquissée, notamment en ce qui a trait aux facteurs externes (les rivalités interministérielles, la rareté des ressources, les appréciations du renseignement, les personnalités des planificateurs eux-mêmes, etc.) qui sans nul doute ont tous joué un rôle dans la mise au point des plans. Si Ross nous livre une description des plans, il ne s'engage pas très loin dans le processus de planification comme tel. Ce type d'information n'est peut-être pas accessible.

Six cartes mises en appendice illustrent de façon sommaire les principaux plans de guerre. Ces cartes, cependant, ne sont nullement détaillées (pour des cartes documentées sur les déploiements planifiés des forces américaines en temps de guerre, le lecteur doit se reporter aux autres compilations de Ross sur les plans de guerre américains).



---

Ce livre trouvera sa plus grande utilité dans une bibliothèque universitaire à titre d'ouvrage de référence; il propose une chronologie élémentaire des plans de guerre américains qui sont assortis d'une description sommaire. Pour une analyse plus fouillée, il faudra se reporter aux archives ou aux reproductions de plans qui figurent dans la série de six volumes déjà publiés par l'auteur. Tout compte fait, *American War Plans: 1890-1939* fournit une bonne introduction aux plans de guerre américains.

---

## NOTES

1. Page x.
  2. Page 96.
  3. Page 97.
  4. Page 63.
  5. Page 149.
- 

## A NATION AT WAR, 1939—1945: ESSAYS FROM LEGION MAGAZINE

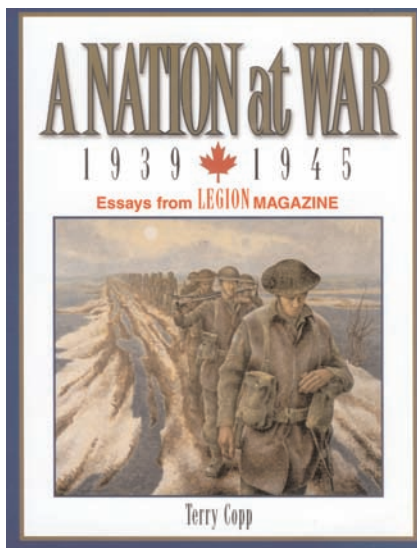
Copp, Terry, Waterloo, Laurier Centre for Military Strategic and Disarmament Studies, 2004, ISBN 0-9688750-5-X, livre de poche de 250 pages avec cartes et photos. Prix de vente : 34,00 \$, dont une partie est remise à la Légion royale canadienne et à la Fondation canadienne des champs de bataille.

### Critique préparée par le Major John R. Grodzinski, CD

Entre juillet 1994 et août 1995, le professeur Terry Copp a rédigé une série d'articles parus dans le *Legion Magazine*, le bulletin d'information et magazine de la Légion royale canadienne. Cette série d'articles visait à marquer le 50<sup>e</sup> anniversaire du jour J et à commémorer les événements qui ont suivi, jusqu'en 1945. Ces articles ont été très populaires et le professeur Copp en a écrit d'autres portant sur différents sujets. Soixante-deux de ces essais traitant de toute une gamme de sujets touchant la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne dans le cadre de la Deuxième Guerre mondiale ont été réunis en un livre intitulé *A Nation at War*. La majorité de ces essais décrivent des batailles de l'Armée de terre, mais d'autres sujets comme l'offensive des bombardements

aériens, les forces aériennes tactiques, la conscription, la défense territoriale et les armes atomiques sont également abordés en ordre chronologique, du début de la guerre jusqu'à sa fin, en 1945.

Le professeur Copp examine l'histoire d'un point de vue épique, en particulier lorsqu'il traite des Canadiens qui se sont battus pendant la Seconde Guerre mondiale. À son avis, les héros sont les soldats, les chefs subalternes et les commandants d'unités qui se sont battus ou qui ont fait combattre leurs hommes tout en surmontant les difficultés





---

que présente le champ de bataille ainsi que les lacunes de planification et celles du travail effectué par les officiers généraux. Il fait abstraction des évaluations critiques du rendement des combattants des champs de batailles canadiens et préfère promouvoir ce qu'il désigne, à l'occasion d'une entrevue, comme l'« histoire patriotique ». Dans plusieurs essais contenues dans son livre, le professeur Copp s'en prend à certains historiens militaires parmi lesquels Jack Granatstein, Jack English, Paul Dickson et (je souligne ici la distinction) à des écrivains militaires populaires comme Daniel G. Dancocks, Mark Zuehlke et Max Hastings. Il s'attribue le mérite, en compagnie de feu le professeur Robert Vogel, d'avoir établi, dans leur série de publications intitulée « Maple Leaf Route », une nouvelle école de pensée qui rejette la « sagesse conventionnelle », un concept qui met de côté les accomplissements de l'Armée de terre du Canada, en Normandie. Copp prétend que cette orientation n'a eu peu d'influence sur « [...] les historiens militaires du pays, sans oublier ceux qui ont présenté notre histoire à la télévision. » (p. 91) Bien que personne puisse prétendre présenter des faits historiques de façon crédible par le biais d'un médium tel que la télévision, Copp évalue que le travail effectué par nos historiens militaires est désolant.

Les historiens, et particulièrement les historiens militaires, peuvent être des harpagons. Ils consentent beaucoup trop d'efforts à la critique de leurs pairs et de leurs compétiteurs au regard de la production de travaux concrets. On pourrait s'attendre à plus d'un groupe de professionnel et leurs luttes intestines peuvent bien être la raison pour laquelle nos auteurs militaires les mieux connus ne sont pas des historiens, mais plutôt des journalistes, tels le regretté Pierre Berton ou Mark Zuehlke. C'est ici que la distinction entre historien et auteur prend toute son importance, à la lumière du fait que les historiens universitaires doivent faire leurs preuves en empruntant un parcours intellectuel exigeant dans le cadre duquel on s'attend non seulement à ce qu'ils maîtrisent les connaissances et puissent se référer aux ouvrages de leur champ d'activité mais encore à ce qu'ils produisent des documents originaux — dans un contexte universitaire rigoureux et discipliné, tout en faisant preuve d'esprit critique dans un cadre libéral. Il est également important de comprendre que l'historiographie est un travail progressif — un auteur poursuit son étude jusqu'à un certain point à partir duquel un autre historien, plus tard, prend le relais. Ce processus d'accumulation de connaissances nous permet d'améliorer la compréhension et constitue la raison pour laquelle certains livres perdent de leur actualité alors que d'autres restent pertinents.

Il faut reconnaître que le professeur Copp est seul à avoir établi une véritable école de rédaction d'histoire militaire au Canada, le Laurier Centre for Military Strategic and Disarmament Studies, organisme qui favorise l'éclosion de carrières d'historiens par le biais de ses symposiums annuels portant sur l'histoire militaire, tenus à l'intention d'étudiants des premier, deuxième et troisième cycles. Ajoutons la publication de la revue trimestrielle *Canadian Military History*, qui présente des articles et des critiques qui touchent une gamme limitée de sujets portant sur plusieurs secteurs pertinents, ainsi que le travail accompli par le professeur auprès de la Fondation canadienne des champs de bataille. Cette fondation permet à de jeunes étudiants du premier cycle de se rendre en Europe pour étudier les campagnes de la Première Guerre mondiale et de la Deuxième Guerre mondiale. Le professeur Copp a servi de mentor à un groupe loyal de Jeunes-Turcs, dont un bon nombre nous ont permis de mieux comprendre la Seconde Guerre mondiale et d'enrichir la documentation. Il s'agit là d'une contribution

---

très importante qu'aucune autre personne ou institution n'a pu égaler, du moins dans le passé récent. L'histoire militaire canadienne lui doit beaucoup.

Pour ce qui est du livre *A Nation at War*, les essais ont été reproduits tel que publiés dans le *Legion Magazine*. Les articles sont courts, ils comportent de quatre à six pages. Pris dans leur ensemble, ils contiennent beaucoup d'information. Il s'agit sans contredit d'un bon survol, en un seul volume, de la contribution du Canada à la Deuxième Guerre mondiale. Le manuel n'est pas destiné aux études universitaires. Sa concision offre bien sûr certains avantages, mais elle invite également à l'utilisation d'un bon nombre de généralisations et à la formulation de plusieurs conclusions et assertions étranges. Par exemple, l'auteur écrit : « Les Canadiens qui débarquent à Hong Kong, le 16 novembre 1941, peuvent mieux être comparés à une force de maintien de la paix déployée en situation particulièrement dangereuse. » Il ne s'agit sûrement pas de la meilleure des analogies. Dans le cadre d'un travail à large diffusion, il est malheureux que le professeur Copp lance des attaques répétées contre les « historiens ». Il les dépeint comme à un groupe homogène et monolithique, incapable d'évaluer les opérations militaires. L'essai sur Dieppe laisse entendre que « [...] la crue réalité échappe fréquemment aux historiens[...] » et que cette opération a « [...] contribué de façon importante à la doctrine des alliés. » Les historiens, écrit Copp, pensent comme « [...] des généraux de salon, plutôt que comme de vrais généraux. » (p. 37) Il n'est pas précisé si ce commentaire est adressé aux historiens de l'époque ou plutôt aux universitaires actuels. Le Colonel C.P. Stacey, l'historien officiel de la guerre, n'était sûrement pas assis au salon lorsqu'il a rédigé son compte rendu sur Dieppe qui comprenait une réflexion sur les effets du raid en matière de planification et de doctrine amphibie des alliés. Stacey a écrit en 1955, sans pouvoir compter sur des sources bibliographiques importantes.<sup>1</sup> Mais on peut encore citer d'autres exemples. Dans son livre intitulé *The Canadian Army and the Normandy Campaign*, Jack English offre une lecture passionnante, fondée sur des recherches approfondies, du rendement des Canadiens à l'instruction et au combat. Donald E. Graves a écrit une histoire du South Alberta Regiment dont le fondement est sans faille; non seulement fait-il la chronique, mais encore il donne un superbe compte-rendu des combats de l'unité, en Normandie. Le Canada a pu compter sur un solide groupe d'historiens orientés vers les opérations, à l'aise sur les champs de bataille tactiques et pleinement conscients des difficultés auxquelles le soldat a dû faire face. Qui sont donc ces « historiens » auxquels le professeur Copp fait référence?

Même si les essais ont été écrits à l'intention d'un large public, leur compilation en un seul livre aurait bénéficié d'une meilleure révision et de détails plus élaborés. L'ajout de notes en fin de texte aurait été particulièrement utile, en particulier lorsque des citations sont utilisées sans mention des sources. Une forme de bibliographie est offerte, mais elle ne comprend que les ouvrages mentionnés dans le texte. Les cartes sont simples (ce qui n'est pas forcément un défaut), mais de qualité inégale. Elles ne comportent ni explication ni légende permettant de décoder les abréviations utilisées. Par exemple, une carte de l'Opération Charnwood (p. 93) fait mention des « 59<sup>th</sup> BR » et « 3<sup>rd</sup> BR », ce qui sous-entend que le lecteur comprend qu'il s'agit de la 59<sup>e</sup> Division d'infanterie britannique et de la 3<sup>e</sup> Division d'infanterie britannique. De nombreuses photos bien connues sont embrouillées. Cependant les spectaculaires photos aériennes d'époque de la collection du Laurier Centre for Military Strategic and Disarmament Studies viennent bien combler les lacunes des photos de moindre qualité. Le texte comporte également des erreurs de peu d'importance, tel l'erreur

dans le nom du commandant du 1<sup>er</sup> Groupe-brigade indépendant de parachutistes polonais, le Major-général Stanislaw Sosabowski, qui est renommé « Sobowski » par l'auteur. Ces erreurs ainsi que d'autres lacunes de révision peuvent simplement être le résultat d'une publication « maison », mais elles diminuent la qualité du livre dans son ensemble.

J'aimerais bien conclure la présente critique par la phrase habituelle : « ces lacunes mises à part, ce livre peut enrichir n'importe quelle bibliothèque », cependant, je le fais avec certaines réserves. *A Nation at War* constitue un bon résumé des opérations militaires canadiennes de la Seconde Guerre mondiale, mais il offre des jugements discutables au regard des valeurs universitaires. Il s'agit d'une bonne première acquisition en matière de référence élémentaire sur la Deuxième Guerre mondiale. Cependant, il faut espérer que le lecteur sera tenté d'examiner des études plus détaillées et plus stimulantes sur les campagnes et sur les batailles présentées.

## NOTES

1. Colonel C.P. Stacey, *Histoire officielle de la participation de l'Armée canadienne à la Seconde Guerre mondiale*, volume 1, *Six années de guerre : L'Armée au Canada, en Grande-Bretagne et dans le Pacifique*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1955, pp. 397 — 407.

## BUSTER: A CANADIAN PATRIOT AND IMPERIALIST THE LIFE AND TIMES OF BRIGADIER JAMES SUTHERLAND BROWN

Brown, Atholl Sutherland, Vancouver, Trafford Books, 2005, SC, 240 pages, ISBN 1-4120-2522-2.

### Critique de livre par le Major James D. Godefroy, CD

Dans ce livre, Atholl Sutherland Brown propose une biographie de son père, le Brigadier James Sutherland « Buster » Brown. La vie de Brown y est présentée dans le contexte de l'époque pendant laquelle il servait dans l'Armée de terre canadienne. Brown reconnaît que son père a déjà fait l'objet de nombreux écrits, dont la majorité étaient critiques, et il avoue candidement que la valeur ajoutée de son travail tient principalement de ses souvenirs personnels et de la connaissance de l'homme. Buster Brown s'est attiré la disgrâce, à titre posthume, en raison d'un texte intitulé « Defence Scheme No. 1 », qu'il a rédigé à la fin de 1920 et au début de 1921. Ce document préconisait un plan défensif comportant le recours à une attaque préventive contre les États-Unis, dans l'éventualité d'un conflit imminent. Buster Brown occupait alors le poste de Directeur — Opérations et renseignement militaires (DORM), au Quartier général de la Défense nationale. Il a



---

rédigé ce document sur ordre de ses supérieurs, vraisemblablement selon les critères typiques des plans militaires, c'est-à-dire qu'il était conçu pour contrer le pire des scénarios possibles et qu'il ne serait probablement jamais mis en œuvre. Ceci étant dit, Buster a ardemment défendu le contenu du plan, en particulier les aspects de la dotation en personnel et en matériel qu'il comprenait, ce qui lui a valu d'être personnellement associé au document.

Brown fils déclare être en pays de connaissance en matière de réexamen de la controverse qui entoure le document « Defence Scheme No. 1 » et il propose d'en découvrir plus sur la personnalité de son père. Il a adopté une approche humaine, raisonnée et favorable pour écrire son livre. Il ne cache pas les défauts de son père et il ne tente pas de les gommer. De fait, il consacre une bonne partie du livre à établir le contexte dans lequel Buster Brown a développé sa pensée et sa personnalité. Buster nous est présenté comme un homme ayant beaucoup de volonté, faisant parfois preuve de naïveté, habité d'un sens marqué du droit et de la justice et toujours prêt à faire valoir ses opinions. Les détails que fournit Atholl Sutherland Brown au sujet des jeunes années et de la carrière de son père dans la Force permanente nous éclairent beaucoup sur la personnalité de ce dernier et donne un aperçu des rouages de l'establishment de l'époque. Approximativement la moitié du livre est consacrée à la carrière de Buster Brown avant son accession au poste de DORM, en 1919. Le reste du livre est consacré à l'escalade du conflit qui l'a opposé au Général Andrew McNaughton et qui a ultimement mené Brown à démissionner de l'Armée de terre, en 1933.

Il semble que la rivalité entre Brown et McNaughton est née en 1919, alors qu'ils étaient tous les deux en compétition pour occuper des postes d'après-guerre dans la force permanente. McNaughton a eu le meilleur et Buster a été affecté au poste de DORM. Leur différend a porté sur le document « Defence Scheme No. 1 » et il était alimenté par les hypothèses formulées en matière de structures et d'effectifs qui soutenaient la proposition. Atholl Sutherland Brown est d'accord avec l'analyse qu'a fait Stephen Harris, dans son livre intitulé *Canadian Brass*, qui conclut que Brown avait fait du sujet une question de principe et tentait de forcer le gouvernement à prendre la responsabilité de la défense du Canada. McNaughton est moins critiqué pour son pragmatisme que pour son caractère vindicatif alors que Buster est décrit comme l'homme de principes face à des collègues « politisés » qui l'ont éventuellement évincé de l'institution qu'il chérissait, l'Armée de terre. Brown fils formule des critiques très personnelles à l'endroit de McNaughton. Ont-elles été motivées par sa loyauté envers son père? Il est parfois difficile d'établir la limite exacte entre les opinions du père et du fils. Il faut cependant dire que Brown fait généralement preuve de mesure lorsqu'il présente le point de vue de son père, il relève ses partis pris, lorsqu'il est approprié de le faire, et il tente de donner les sources et opinions à l'appui de ce point de vue. L'auteur dépeint Buster comme un homme qui possédait moins d'intuition politique que ses pairs et qui a appris, à son grand désarroi, que le travail acharné, l'argumentation fondée sur les principes et l'indignation ne pèsent pas autant que le flair politique dans la balance. Atholl Sutherland Brown présente son père comme un héros marqué par la fatalité, qui affectionnait ses hommes, ses officiers et ses pairs. Cependant, ceux qui s'attendaient à ce qu'il exécute loyalement des instructions qui ne correspondaient pas à son idéal de justice le trouvaient dans leur chemin.

---

Le livre de Atholl Sutherland Brown comporte des erreurs d'édition : quelques coquilles, des fautes d'orthographe et des erreurs dans les noms d'unité dérangent le lecteur. Le nom de Canadian Dragoons est accordé à au moins une occasion au Royal Canadian Dragoons et les bataillons du Corps expéditionnaire canadien sont confondus avec des bataillons de la milice d'avant-guerre. Certaines anecdotes ou commentaires sont répétés, en particulier des critiques portant sur les écrits de Buster, ce qui peut faire en sorte qu'à l'occasion le lecteur ne sache plus où il en est dans sa lecture. Atholl Sutherland Brown mentionne candidement que toutes les sources qui auraient pu permettre de mieux faire connaître son père ont disparues avec la mort des personnes qui l'ont connu et avec la destruction, par sa mère, du journal personnel de Buster, il y a des années de cela. Le livre repose malgré tout sur des éléments d'information bien fondés présentés en notes de bas de page ainsi que sur des sources de première main, en particulier les Archives Sutherland Brown, à la Queen's University. Ces références, interprétées par un auteur ayant accès à un grand nombre de photos de famille et à de l'information de première main sur le Brigadier Brown font en sorte que le livre constitue un ajout important et bienvenu à la documentation portant sur la Force permanente du Canada. J'en recommande la lecture à tous ceux qui désirent étudier les fonctions d'officier général canadien.

## LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE : CE QU'EN DISENT LES EXPERTS

par le Colonel Stephen Appleton...

En 1995, le Collège des Forces canadiennes publiait un article que j'avais rédigé, intitulé « Le perfectionnement professionnel des officiers : sélection ou contournement? ». Dans cet article, je soutenais que le processus de perfectionnement professionnel des officiers (PPO) faisait défaut en raison de sa construction logique, c'est-à-dire, de sa logique inductive plutôt que déductive. En raison de cette faille, il était impossible de repérer les meilleurs leaders des FC de façon *systématique*. Neuf ans plus tard, et je ne prétends pas croire que mon article anodin ait pu servir de catalyseur, le PPO a été renforcé à la faveur de certaines décisions prises par les leaders des FC. Cela est très encourageant.

Au cours de la dernière année, l'Armée de terre s'est chargée de renforcer le cadre général du PPO en *planifiant la relève*. Son intention est de repérer des individus, de les former et de les éduquer en vue de créer une vaste réserve de leaders efficaces capables d'assurer la relève en matière de gestion. Personne ne devrait se surprendre de cette initiative. Elle est généralisée dans la communauté des affaires; en effet, les PDG consacrent énormément de temps à repérer d'éventuels leaders. Malgré cela, les études démontrent que la plupart des organisations prennent leurs décisions en se fondant sur des informations altérées et ne choisissent pas les bonnes personnes pour occuper des postes clés. Cela est plus fréquent qu'on ne le penserait. Selon le psychologue organisationnel Melvin Sorcher et le sociologue organisationnel James Brant, qui sont associés dans une société de conseil en gestion conçue pour aider les entreprises américaines à planifier leur relève, trop de PDG ont tendance à surestimer certains attributs et à en sous-estimer d'autres. C'est ce qu'on appelle « l'effet de halo ».

Par souci de brièveté, j'ai résumé la liste de Sorcher et Brant qui énumère les erreurs les plus fondamentales — la surestimation de certains attributs — commises par les leaders d'une organisation au moment de planifier la relève du leadership.

### Avoir l'esprit d'équipe

Trop souvent, le succès organisationnel, exprimé par l'accès à la promotion ou à un statut plus élevé, est déterminé par ceux qui gèrent par consensus. Cette façon de procéder plaît particulièrement aux gestionnaires supérieurs parce qu'elle leur facilite la vie et favorise généralement le bon fonctionnement de l'organisation. Mais les individus qui géraient par consensus avaient de la difficulté à prendre une décision en l'absence d'un accord général. Ils exprimaient rarement leur propre vision des choses ou leurs propres idées. Comme le signalent Sorcher et Brant, ils se créaient un amalgame d'idées formulées par d'autres personnes. Ce processus retardait la prise de décision et entraînait une aversion au risque. Plus encore, les gestionnaires par consensus recherchaient des personnes qui leur ressemblaient. Une telle homogénéité

---

était efficace lorsqu'il s'agissait d'exécuter des tâches modérément difficiles. Cependant, les études démontrent qu'il faut avoir accès à tout un ensemble de compétences synergétiques pour résoudre des problèmes véritablement complexes. Il faut donc miser sur les compétences complémentaires que l'on retrouve dans un groupe diversifié. Les gestionnaires par consensus ne cherchent pas des individus réunissant cette variété de compétences.

Sorcher et Brant affirment que leurs études démontrent que les leaders d'exception ne sont pas animés d'un grand esprit d'équipe. Pour ces derniers, travailler en groupe aux niveaux opérationnel et stratégique est important, mais ce n'est pas impératif. Ces individus sont beaucoup plus à l'aise dans le rôle de libres penseurs et sont prédisposés à prendre des décisions qui les particularisent plutôt que de renforcer le statu quo. Ces leaders préfèrent laisser le travail en équipe aux *autres*; s'il le faut, ils sont prêts à passer à l'action avant d'écouter les idées de tous.

### **Encadrement direct**

On croit généralement que les leaders façonnent directement les individus en devenant leurs mentors. Sorcher et Brant affirment que cela est faux, comme en témoignent diverses entreprises à succès. Les leaders exceptionnels préfèrent choisir des individus, leur déléguer tout un ensemble de responsabilités et leur donner l'occasion d'évoluer en faisant leurs propres expériences et leurs propres erreurs. Les rapports trop directs étouffent la liberté de pensée.

### **Compétence opérationnelle**

Les individus efficaces se sont révélés des chefs moins exceptionnels. Leur forte dépendance aux procédures, politiques et approches systémiques amortissait le sens de l'innovation qui, au plus haut niveau du leadership organisationnel, était vital. Leurs capacités de résoudre des problèmes et leur expertise opérationnelle fonctionnaient bien dans un environnement opérationnel bien circonscrit. Dans des environnements opérationnels turbulents et nébuleux, où un repositionnement était nécessaire, les chefs d'exception réussissaient très bien même s'ils avaient à leur disposition moins de faits et de données. Ils voyaient des occasions, plutôt que de la confusion. Les bons gestionnaires d'opérations étaient quant à eux déroutés par l'ambiguïté et il a été démontré que la prise de décision était retardée jusqu'à ce qu'on obtienne davantage d'information, *parfois même plus de 90 % de l'information disponible*.

### **Talent d'orateur**

On accordait trop d'importance à la capacité de parler devant un public. Tout en lui reconnaissant une certaine importance, il faut dire qu'elle était rarement une cause d'échec parmi le personnel cadre. La plupart des styles d'expression pouvaient être corrigés à l'aide de conseils judicieux. Les compétences sociales, cependant, étaient plus importantes et moins faciles à corriger. On a déterminé que la capacité de communiquer entre individus, de convaincre et d'inspirer à tous les niveaux était essentielle pour s'assurer le concours d'autrui.

### **Ambition**

Parmi les chefs d'exception qui ont été évalués, l'humilité était plus répandue que l'ambition. Plusieurs personnes n'avaient pas été nommées à un poste plus élevé parce



---

qu'on avait cru percevoir chez elles un manque d'ambition. Malheureusement, trop de cadres supérieurs ne comprenaient pas qu'il était possible de sous-estimer le degré d'ambition d'une personne. Sorcher et Brant ont trouvé que beaucoup de chefs remarquables étaient modestes et manifestaient peu d'ambition, tout en étant animés d'un féroce esprit de compétition.

Enfin, il y a un autre élément de la planification de la relève que Sorcher et Brant n'ont pas exploré, mais qui est maintenant plus souvent utilisé par les organisations qui cherchent à embaucher des cadres subalternes : il s'agit des tests cognitifs et des tests de personnalité. Beaucoup d'entre vous connaissez le test de personnalité Myers Briggs. Un autre outil, beaucoup plus puissant, est l'instrument de mesure de la dominance cérébrale Hermann (Hermann Brain Determination Index), qui indique quel quadrant cognitif le participant préfère utiliser. Non seulement ai-je moi-même fait ce test, mais je l'ai récemment donné aux G3 de secteur et de brigade. Nous parlerons des résultats collectifs à l'occasion de la prochaine conférence des G3 de l'Armée de terre.

La planification de la relève joue un rôle important dans toute organisation, y compris l'Armée de terre. Maintenant que nous avons amorcé ce projet, il est vital, en tant que groupe, que nous puissions apprécier et comprendre les expériences diverses de ceux qui ont déjà fait ce parcours. Le monde des affaires nous a légué de nombreuses leçons et de nombreux outils. L'analyse de Sorcher et Brant n'en est qu'un exemple. En tant qu'organisation qui se proclame apprenante et qui préconise la gestion du savoir et l'importance centrale du personnel, il serait impensable de ne pas tirer parti de ces expériences. La planification de la relève est d'une importance telle qu'on ne saurait faire abstraction de nouveaux outils plus raffinés et d'études plus rigoureuses. Les tableaux électroniques d'affichage, les discussions de groupe et les listes préférentielles ne suffisent tout simplement pas à assurer une gestion judicieuse de la relève. Nous disposons d'un processus : il s'agit de l'exploiter pleinement.

---

## LES RÉGIMENTS, LES CORPS ET LA TRANSFORMATION

par le Major R. A. Roach

L'article du Lcol Dave Banks, « Une branche de combat unique? » m'a réconforté alors que les commentaires du Lcol Harry Bondy publiés dans le *Journal de l'Armée de terre du Canada*”, Vol. 7, numéro 2 — Été 2004 m'ont ravi.

J'estime que les hypothèses posées par le Lcol Banks sont valables et que finalement, l'Armée de terre sera pertinente et connaîtra du succès dans la mesure où elle parvient à s'adapter à un environnement en perpétuel changement, ce qui comprend les menaces qui pèsent contre le Canada (au sens le plus large) et les développements sociopolitiques qui se produisent au pays et à l'étranger. La présence d'une branche unique favoriserait une plus grande souplesse au regard des activités de développement des méthodes de combat et de transformation.

Le point de vue historique qui nous a été présenté n'a pas su rendre l'ascendant qu'exerçait le « corps » au cours de la Seconde Guerre mondiale et durant la période qui a immédiatement suivi. Nous vivons dans l'ombre d'un système de branches

---

(corps) qui, à l'origine, visait à exploiter le potentiel de combat de l'ère industrielle. Je prétends que le système de branches a affaibli le système régimentaire au Canada parce qu'il a contribué, en fait, à la formation d'« uber-régiments » et créé des tensions inutiles entre les commandants et les commandants d'unité en raison de l'apparition de « réseaux techniques » porteurs d'une charge affective et basés sur les fonctions, destinés à contrôler la gestion du personnel et le processus de développement des méthodes de combat. J'avance que des régiments forts et sains sans affiliation à un corps pourraient émerger de la formation d'une branche de l'Armée de terre unique.

Je suis d'accord avec le Lcol Bondy lorsqu'il soutient qu'une branche de combat unique ne peut suffire à transformer l'Armée de terre et que les « soldats d'abord » devraient aussi englober la notion de « être soldat d'abord ». La présence de personnel du soutien au combat et du soutien logistique du combat spécifique à l'Armée de terre contribuerait non seulement à renforcer les capacités de la composante terrestre mais également à enrichir et à favoriser la mise en place de projets conjoints, cette solution nous assurant que tous les membres du personnel de l'Armée de terre sont au même diapason.

Je ne crois pas que le Lcol Banks ait à trop s'inquiéter de la capacité de produire des soldats ISTAR. Un soldat expérimenté, qui possède les aptitudes voulues et qui a reçu un bon entraînement, fera un meilleur spécialiste de la reconnaissance ou de la surveillance qu'un soldat formé dans une branche fonctionnelle.

De même, il est possible de transformer la milice sans se ruiner. Je prétends une fois de plus que la plus grande source de tensions émane du lien avec les corps. En fait, je crois qu'on devrait laisser à la Réserve toute la latitude voulue pour explorer cette tâche. À l'heure actuelle, les questions touchant le personnel et la formation sont gérées efficacement à l'intérieur d'une « branche unique » dans chaque SFT. Les exigences liées à la RRFT influent considérablement sur l'avenir des unités de la milice et des transferts de régiments d'un corps à un autre ont déjà eu lieu afin d'équilibrer les besoins touchant la mise sur pied de la force. Le fait d'acquérir des compétences communes en « combat rapproché » avant de devenir un spécialiste contribuerait à améliorer l'entraînement et l'employabilité de la milice.

Il serait certes difficile de faire accepter à la grandeur des FC la création d'une branche unique de l'Armée de terre, mais cela nous permettrait sans doute d'être bien vus du Conseil du Trésor qui cherche désespérément à alléger le système de classification des emplois au sein du gouvernement. Il serait grandement souhaitable de prévoir un modèle où tous les officiers et soldats passeraient dans le « creuset » de l'Armée de terre avant d'entreprendre une formation spécialisée dans les métiers (en raison notamment du niveau de plus en plus élevé de menace asymétrique et d'opérations non contiguës). Cela pourrait se réaliser, à court terme, par le reclassement volontaire, les personnes passant à une branche « mauve ». À long terme, la branche de l'Armée de terre pourrait mettre en place une structure et un processus afin de satisfaire aux besoins en personnel et aux besoins professionnels de différentes spécialités tout en donnant satisfaction aux FC et en comblant des postes interarmées aussi bien que des postes au sein des FC.

---

Le moment est venu de mettre à profit, et non de justifier, le système régimentaire afin de réaliser les objectifs de transformation de l'Armée de terre. Les Canadiens possèdent un riche héritage de « branches de l'Armée de terre » avec les Canadian Mounted Rifles qui ont déployé des unités autonomes tactiques au début du siècle dernier (il y a bien longtemps de cela, mais ce fait est représentatif et vibrant.) Nous avons maintenant la possibilité de marcher résolument vers l'avenir en nous inspirant de l'esprit, de la ténacité et des compétences de nos ancêtres.

---

## Le centième singe : un catalyseur pour l'organisation apprenante

par le Lieutenant-colonel Stephen McCluskey

Prenez cent singes et donnez-leur un bout de corde. La plupart manifesteront d'abord une certaine curiosité pour ce nouvel objet, puis ils s'en désintéresseront rapidement dès qu'ils auront compris qu'il ne leur est d'aucune utilité dans leur quête pour se reproduire ou pour se nourrir. Fortuitement ou intentionnellement, le centième singe trouvera à ce morceau de corde une utilité qui lui conférera un avantage important par rapport à ses quatre-vingt-dix-neuf congénères en l'aidant à atteindre l'un de ses deux principaux objectifs, sinon les deux. Tant que ces quatre-vingt-dix-neuf singes ignoreront ce qu'a découvert le centième, ce dernier aura un avantage asymétrique sur les singes qui ne savent pas se servir de la corde. Il y a cependant de fortes chances que certains d'entre eux apprendront comment s'en servir en observant le centième singe. Cette forme aléatoire d'apprentissage collectif ne fait pas de ce groupe de singes une organisation apprenante.

Dans son ouvrage intitulé *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Peter Senge définit comme suit l'apprentissage organisationnel : « Mise à l'épreuve continue de l'expérience et transformation de cette expérience en savoir accessible à l'organisation et compatible avec son objectif principal. »<sup>1</sup> Dans notre parabole du singe, le centième singe a acquis le savoir nécessaire à la réalisation de ses principaux objectifs, mais il n'a pas continuellement mis cette expérience à l'épreuve, non plus qu'il n'a délibérément partagé son savoir avec ses quatre-vingt-dix-neuf congénères. L'Armée de terre canadienne est-elle une organisation apprenante ou sommes-nous un groupe de singes?

On peut soutenir que nous (l'Armée de terre canadienne) nous efforçons d'être une organisation apprenante. Nous avons en poste, auprès de nos alliés, des officiers de liaison (OL) qui cherchent le centième singe. Notre Centre des leçons retenues de l'Armée (CLRA) vante les réalisations du centième singe sur son site Web, dans ses *Dépêches* et dans divers autres médias. Nos établissements d'instruction et d'éducation s'appliquent à incorporer les leçons retenues et les pratiques exemplaires dans leurs programmes d'études. Nous préconisons le perfectionnement professionnel et nous publions même une liste de lectures recommandées. Tout cela témoigne des efforts que nous déployons pour être une organisation apprenante. Mais le sommes-nous?

Une foule d'éléments gruge-temps, y compris la cadence opérationnelle, la cadence des affectations, les cumuls de deux et trois fonctions, les exigences liées à la gestion des ressources, la mise en œuvre des politiques et le développement des capacités nous empêchent de nous abreuver à la fontaine du savoir institutionnel. Sommes-nous

---

uniques si nous ne lisons que quelques rapports d'OL par année, si nous ne naviguons que rarement, si ce n'est jamais, sur le site Web du CLRA, et si nous n'avons lu que la moitié des ouvrages recommandés? Que fait donc le centième singe? Il y a un vieil adage qui dit « on ne sait pas ce qu'on ignore », et c'est là le fléau des organisations apprenantes. Comment pouvons-nous donc claironner plus fort que nous ne le faisons actuellement les réalisations du centième singe? Je sou mets, dans un premier temps, que nous devons incorporer les réussites du centième singe dans l'expression du mode de combat de notre organisation et, dans un deuxième temps, que nous devons être là où le centième singe a le plus de chances de se trouver de manière à pouvoir consigner ses réalisations pour le bien de l'organisation entière.

Le commandant d'aujourd'hui parvient à dominer l'hydre du courriel et est passé maître dans l'art du réseautage; il sait faire plus avec moins et livrer le produit juste à temps. Mais aucun ennemi ne capitulera du seul fait que nous opposons à sa non-linéarité, sa non-contiguïté et ses moyens non conventionnels, des capacités supérieures de NEO,<sup>2</sup> d'auto synchronisation, d'EBO<sup>3</sup> et de commandement de mission. La guerre est propre à l'espèce humaine. Dans les pays de l'Ouest, le paradigme de la guerre se traduit par un cadre ou une force militaire d'ordre professionnel, avec levée en masse ou mobilisation en temps de crise. L'expression institutionnelle du mode de combat de ces forces est ce qu'on appelle la doctrine. Cette dernière englobe une multitude de sujets, depuis les tactique, techniques et procédures, d'une part, jusqu'à la stratégie militaire nationale d'autre part. Pour rester pertinente, la doctrine doit disséminer les découvertes du centième singe.

Le problème est que, suivant notre modèle actuel d'élaboration de la doctrine, nous formulons la nouvelle doctrine à un rythme infiniment lent tandis que les technologies, l'équipement, l'environnement opérationnel et divers autres facteurs qui influent sur notre façon de combattre évoluent beaucoup plus rapidement. Nous devons trouver un meilleur moyen de transformer l'information en savoir et de propager ce savoir dans l'ensemble de l'organisation en vue d'atteindre plus efficacement nos objectifs principaux. Pour être pertinents sur le plan stratégique, nous devons être en mesure de prendre des décisions sur le plan tactique. Où pouvons-nous trouver le centième singe capable de prendre ces décisions tactiques? Au Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM).

On dira ce qu'on voudra du système d'administration du personnel, et particulièrement du SEPFC, il reste que, plus souvent qu'autrement, le centième singe occupe plus fréquemment des postes de commandement successifs que ses quatre-vingt-dix-neuf semblables. Où, si ce n'est au CCEM, a-t-on le plus de chances de voir nos membres les plus compétents et les plus brillants manier de nouveaux outils, de nouveaux concepts ou de nouvelles technologies? Or, qui parmi vous serait surpris d'apprendre que ces nouveaux outils, concepts et technologies ne seront utilisés ni aux fins prévues, ni par les plus compétents et les plus brillants membres de notre personnel? Combien de membres d'équipage de chars parmi les alliés de la Deuxième Guerre mondiale ont maudit le premier Allemand à avoir fait feu sur un char avec un canon antiaérien de 88 mm? N'avons-nous pas à l'époque, et encore aujourd'hui, cherché à tirer profit de l'innovation du centième singe? Que serait-il arrivé si les quatre-vingt-dix-neuf autres singes avaient obtenu gain de cause, si le centième singe avait été vertement réprimandé, si on lui avait interdit de faire feu avec son 88 mm et si on l'avait donné en

---

exemple, devant ses quatre-vingt-dix-neuf compagnons, de ce qu'il ne faut pas faire?

La leçon à retenir est la suivante : non seulement l'organisation apprenante doit-elle rester aux aguets des centièmes singes, mais ses observateurs doivent être suffisamment perspicaces pour reconnaître une intelligence exceptionnelle et non conventionnelle lorsqu'ils la voient. Notre CCEM aura des observateurs/contrôleurs et ils devront être choisis soigneusement car ce sont eux qui verront de première main les innovations de nos centièmes singes. Mais, à moins que nous ne trouvions un moyen de rassembler et de partager les expériences et le savoir acquis au CCEM, nous ne parviendrons pas à enrichir notre savoir collectif institutionnel et, par conséquent, nous ne serons pas une organisation apprenante. Devons-nous encourager l'hydre du courriel, celui-là même que nous sommes si nombreux à affronter chaque jour, en disséminant ce savoir institutionnel par voie électronique? Devons-nous afficher ces inestimables perles du savoir sur un site Web du CCEM afin que la majorité des sédentaires adeptes du RED et de l'Intranet les découvrent par hasard tandis qu'ils écoulent les heures en naviguant jusqu'à ce que l'invalidité médicale pour cause de syndrome du canal carpien s'ensuive? Nous pourrions peut-être résumer les conclusions du CCEM dans un périodique que nous pourrions déposer dans la corbeille d'arrivée de chacun? Ces méthodes de dissémination laissent peut-être à désirer, mais y a-t-il un meilleur moyen? Bien sûr que oui.

Nous savons qu'il y a quelque part un centième singe. Nous sommes raisonnablement certains de pouvoir le repérer dans son habitat naturel au CCEM. Nous savons que la doctrine est l'expression institutionnelle du mode de combat d'une force armée et nous savons que la guerre est une activité propre au genre humain. Il est donc clair que nous devons faire un constat des actions humaines (notamment celles des commandants, bien que ce point soit discutable) effectuées dans une variété de milieux, et certainement au CCEM, les consigner sous forme de doctrine et souligner leur importance dans nos établissements d'apprentissage et d'instruction. Le Directeur général — Développement des capacités de la Force terrestre (Direction de la doctrine de l'Armée de terre) élabore la doctrine, qui est enseignée dans nos établissements d'apprentissage et d'instruction, et parraine les OL. La DDAT devrait avoir un OL sur place au CCEM.

## NOTES

1. Peter Senge, *The Fifth Discipline Fieldbook: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, juillet 1994), p. 49.
2. Opération d'évacuation de non-combattants.
3. Opération basée sur les effets.